全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全世界为之惊艳的 奢侈品教父

伯纳德·阿诺特

毛头小子变身商界巨鳄的奢侈品帝国缔造旅程

杜兰德 著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





全 世 界 为之惊艳的｜奢侈品教父

伯纳德·阿诺特

杜兰德 著


时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍
www.55188.com
理想藏书55188

图书在版编目（CIP）数据

全世界为之惊艳的奢侈品教父伯纳德·阿诺特 / 杜兰德著 . -- 北京 :
北京时代华文书局 , 2014.7
ISBN 978-7-80769-741-1

Ⅰ . ①全… Ⅱ . ①杜… Ⅲ . ①阿诺特，B. －传记
Ⅳ . ① K835.655.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 158131 号

全世界为之惊艳的奢侈品教父伯纳德·阿诺特

著　　者 | 杜兰德

出 版 人 | 田海明　朱智润
责任编辑 | 李　争
装帧设计 | 华夏视觉
责任印制 | 郑珊珊

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 http://www.press-mart.com
北京时代华文书局 http://www.bjsdsj.com.cn
北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编：100011　电话：010－64267120　64267397
印　　刷 | 三河市兴达印务有限公司　0316-3516888
（如发现印装质量问题，请与印刷厂联系调换）
开　　本 | 720×1000mm　1/16
印　　张 | 12.5
字　　数 | 203 千字
版　　次 | 2014 年 10 月第 1 版　　2014 年 10 月第 1 次印刷
书　　号 | ISBN 978-7-80769-741-1

定　　价 | 32. 00 元

版权所有，侵权必究

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前　言

PREFACE

当“L”“V”“M”“H”这4个英文字母组合在一起的时候，你可知道这意味着什么？现如今，几乎没有哪一个追求时尚奢侈品的人不知道这4个英文字母组合到一起的含义，它塑造了奢侈品帝国，代表着众多人的毕生追求，诠释了奋斗与梦想的美学含义，让今日世界以消费体存在的时尚宠儿享受到了追逐与享受的终极快意。它就是LVMH！一个铸造了你能想到的和你所不能想到的任何奢侈享受的帝国！

站在迪奥、轩尼诗、路易·威登等高端奢侈品店的门前，你永远无法想象到底是谁缔造了一个又一个让人们几近疯狂的品牌。没错，他就是伯纳德·阿诺特，一个追逐梦想并实现梦想的人。

1984年的时候，伯纳德还只是一个依靠家族产业摸索打拼的年轻人，他满怀憧憬，信心百倍，在房地产界淘得第一桶金之后，便开始了他那疯狂的奢侈品王国缔造旅程。

迄今为止，许多人也许还在为这样几个问题而感到困惑：伯纳德是怎样从一个名不见经传的毛头小子变成奢侈品王国的缔造者的呢？身为阿加什集团老总的伯纳德是怎样赢得了与路易·威登、轩尼诗两个家族的角逐战从而成为了LVMH集团的拥有者呢？伯纳德又是怎样在20余年的时间内成为了60余个世

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

界顶级奢侈品牌的东家呢？……要知道有些人终其一生拥有一个顶级品牌就已经很了不起了，而伯纳德却拥有60余个！

当路易·威登总裁亨利·雷卡米尔与轩尼诗总裁阿兰·舍瓦利耶看着自己的品牌易主的时候，伯纳德正端坐在办公桌前寻找着下一个猎物。在他那深邃的眼睛后面，是一次次的收购计划，否则之后也不会发生纪梵希、宝格丽、爱马仕等顶级品牌被LVMH集团连续收购的事情了。那么，伯纳德成功入主LVMH集团之后以及每次成功完成收购之后，他到底在想些什么呢？是成功之后的欣喜吗？是计划实现的满足吗？还是其他的什么不想让人知道的思绪与想法？对于这些，作者均根据原始资料进行了具体的描述，甚至还首次披露了许多大家从不知道的内幕事件。

许多经济学家曾一度想为伯纳德立传，以展现其传奇的奢侈品猎奇之路，然而都被伯纳德拒绝了，因为在他看来，写关于他的东西就一定要对他进行调查研究，而针对他的调查研究是伯纳德无法忍受的事情。曾经有人执意要为他写书，伯纳德得知后，利用一切办法对其进行了阻挠与打击，并向所有有这种意向的人公开表明：禁止以任何形式撰写关于我的书，因为在我看来这种行为是对我的一种侵犯。

然而，有谁不想知道伯纳德到底是怎样入主LVMH集团的呢？有谁不想知道伯纳德与古驰总裁弗朗索瓦·皮诺之间的争战详情呢？有谁不想知道这个叫伯纳德的法国人从创业到登上世界奢侈品巅峰的路途有着怎样惊心动魄的故事呢？

尽管这些谜案与“未知”始终揪着好奇者的心，但是伯纳德依然对为自己写书这件事说“NO”。显然，这个十分重视应用舆论焦点的重要性的LVMH集团总裁在这个事情上选择了尽量远离舆论焦点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事情的结果却并非伯纳德所愿，不知是他身上的诸多谜团对好奇者的影响力太大还是人们的目光无法从这个LVMH集团总裁的身上移开，关于伯纳德的故事悄悄地在坊间流传开来。这些生动的传言仿佛言情故事一样，甚至包含了伯纳德小时候的生活细节、青年时代的创业经历、婚姻经历以及与女儿的关系等。这些传言对于伯纳德来说，简直就像是恐怖的讣告，不断侵蚀着他的经历、形象以及灵魂，他不顾一切地站出来反击这些“不实的传言”，此举一出，主动要求为他著书立传“以正视听”的经济学者便更多了。

伯纳德仍然对这些热心的作者们摇头，尽管许多人已经通过坊间传言了解了伯纳德本人的许多事情，诸如伯纳德与他父母以及祖父母的关系，伯纳德在童年以及青年时代那些看似微不足道却很可能给他后来的成功带来关键性影响的事情，他的特殊生活习惯以及婚姻史……总之，这些伯纳德不想被别人知道的事情似乎已经被大众一览无余。由此，伯纳德改变了想法，不再将这种描述自己成功经历的行为视作敌对或侵略行为。他也渐渐地明白，自己作为一个有权力、有故事的人，是无法阻挠他人对自己“知晓与了解的欲望”的，就如同自己永远也无法停止对自己看好的品牌的猎奇心理一样，尽管他依然常常抱怨道：“别人到底有什么理由堂而皇之地介入与自己毫不相干的事情呢？”

事实上，吸引大家的并非伯纳德的私事，而是他那史诗般的创业生涯。比起特殊癖好与花边新闻，人们更愿意通过有关伯纳德的书去了解他是怎样在20余年的时间里变成了法国首富。与其说人们是在窥探伯纳德的私事，不如说人们是在寻找成功的奥秘。再者说，伯纳德的成功史更是伴随着法国近30年来经济、政治、司法的发展史而进行的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



本书从横向为读者解读法国富豪伯纳德缔造奢侈品帝国大厦的始末经过，纵向为大家深刻解读包括迪奥、轩尼诗、路易·威登、宝格丽、爱马仕在内的被伯纳德收入旗下的奢侈品牌的前世今生，试图寻找和发现伯纳德成功路上的种种不为人知的经历的读者必然能够在本书中获得收获。相信本书将带领读者们揭开伯纳德的神秘面纱并使所有人得到意想不到的启示。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



目 录

CONTENTS

第一章 “夺取”父亲的公司
——建立世界帝国梦想的开端

1. 来自鲁拜的忧郁青年 / 002
2. 俗套的起点：房地产业淘得第一桶金 / 006
3. 赢在起跑线上：毛头小子战胜商界巨鳄 / 009

第二章 赚有钱人的钱
——从服装业到奢侈品业的巨变

1. 首次经历人生失败的伯纳德 / 012
2. 经历千难万险入主布萨克 / 016
3. “幸运卢克”与“道尔顿四兄弟” / 020

第三章 上流社会的联姻
——一切从 LVMH 集团开始

1. 围捕酩悦·轩尼诗 / 026
2. “其实我只想要迪奥的香水” / 030
3. 股票战争与拆分和平 / 033
4. 我是 LVMH 集团的老板 / 040

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章 摘下面具的狼
——狼烟四起的商界拿破仑传奇

1. 伯纳德的巅峰之路 / 046
2. 成为所有人的强有力对手 / 050
3. 收购，收购，再收购 / 054
4. 温文尔雅与臭名昭著 / 059

第五章 奢侈品皇帝之殇
——意味深长的战争

1. 古驰——伯纳德梦寐以求的品牌 / 066
2. 心痛的感觉：古驰组合拳还击 / 069
3. 突袭爱马仕 / 074
4. “9·11”事件后的暂时低迷 / 079
5. 梦断因特网 / 081
6. 双雄之战 / 083

第六章 善于发掘的用人方式
——专业驾驭另类天才

1. “坏孩子”收容者：放浪由你，才华归我 / 090
2. 皮埃尔·戈德：忠诚与独立并存的大管家 / 096
3. 克里斯汀·拉克鲁瓦：名与利的痛苦抉择 / 099
4. 梦幻组合：伯纳德和支持他的银行家们 / 104

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章 温文尔雅的品牌策略
——低调奢华与时尚夺目相结合

1. 从“假装高雅”到“奢华高贵”/ 108
2. 一本万利是毕生追求 / 112
3. 路易·威登去 Logo 风波 / 115
4. 伯纳德的奢侈品全球战略 / 119
5. 艺术品世界的纵深战 / 121

第八章 凶狠与睿智并存的首富经济
——信息是第一生产力

1. 剥离不良资产，收购路上永不停歇 / 124
2. 情报收集策略与自主报刊宣传 / 127
3. 快马加鞭，抢占先机 / 131
4. 品牌第一，金钱第二 / 133
5. 爱马仕风波的启示 / 135

第九章 无比精明的投资策略
——要口袋富有，首先要头脑富有

1. 灵活的头脑，使伯纳德成功超越他人 / 140
2. 产品比公司更重要 / 143
3. 眼光独到，用潜在价值衡量品牌 / 146
4. 与竞争对手的相处 / 148

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章 简单而迅速的外围拓展
——每个国家都有需要奢侈品的人

1. 抢占所有可能让品牌更加辉煌的市场 / 152
2. 不害怕进入陌生领域 / 154
3. 拥有高超的资本操作能力 / 157
4. 抓住第三世界市场 / 160
5. 路易·威登与中国 / 163

附录 伯纳德打造的顶级品牌简介

LVMH 集团旗下的品牌 / 166
葡萄酒及烈酒 / 166
时装及皮革制品 / 167
香水及化妆品 / 167
钟表及珠宝 / 168
精品零售 / 168
其他领域 / 169
LVMH 集团旗下部分品牌介绍 / 170
路易·威登 / 170
轩尼诗 / 173
宝格丽 / 174
纪梵希 / 176
芬迪 / 178
迪奥 / 180
罗意威 / 182
酩悦香槟 / 185
高田贤三 / 187

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第一章

“夺取”父亲的公司：

建立世界帝国梦想的开端

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





来自鲁拜的忧郁青年

鲁拜在哪里？鲁拜有什么好去处？鲁拜有什么神秘传说？鲁拜是遍地黄金吗？如果当你看到“鲁拜”这个词的时候便思索并企图探寻以上这些问题的答案，那你还是省省吧。打开你的 GPS 设备，你就会发现鲁拜是位于法国北部诺尔省的一座小城。然而，这座小城的确有其奇特之处，其奇特的地方在于这座小城森严的等级制度严重到了移民从来不主动接近鲁拜本地市民的程度。除此之外，这座小城似乎并没有什么其他令人称奇的地方。如果你还是想探寻一些不为人知的神秘之处，那你最好还是去中国的神农架或南美洲的亚马孙丛林吧，因为在那里你的探寻可能会有所收获。

在法国人眼里，鲁拜的确算得上是一座适宜居住的小城。当然，如果没有各种工厂排放的废气，这里也许真的与马尔代夫有得一比。然而，这里是法国最重要的制造业中心，这个称号足以让“适宜居住”这个词大打折扣。在这里，如果不是看到赌马客在周末涌入克罗瓦塞·拉洛什的赛马场或者虔诚的信徒到马丁教堂做礼拜，那么你一定会觉得这里的人们除了从事工业生产之外没有其他任何形式的生活内容了。由此可见，鲁拜既是一座适宜居住的小城，同时又是一个工业城市，而当前法国首富伯纳德·阿诺特就来自这个城市。

1949 年 3 月 5 日，让·里昂·阿诺特（Jean Leon Arnault）和玛丽·约瑟夫·萨维内尔的第一个孩子出生了，这个孩子就是伯纳德。让是阿尔萨斯军官的后代，毕业于巴黎中央理工学院。作为玛丽·约瑟夫·萨维内尔家的上门女婿，他接管了妻子家族的费雷·萨维内尔公司。这个公司专门从事工业建筑事业，也就是为别人建造工厂。费雷·萨维内尔公司是让的岳父创建的，持有公司三分之二的股份，其余的股份在费雷先生手里。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1950 年，伯纳德的妹妹多米尼克出生了。让在喜获第二个孩子的同时还有一件值得他欢呼雀跃的事情，那就是他得到了一部分的公司权力，不久之后他又得到了公司的领导权，由此进入了中产阶级的第一梯队。

让和玛丽都是爱好文艺的人，他们不断地在家里添置价格不菲的家具和艺术品，比如墙上挂满了荷兰画家和一些二流印象派画家的作品。不过，他们这么做并非是为了炫耀，只是想让自己的生活更为舒适自在。在那样一个第二次世界大战刚刚结束的年代，哪个家庭不愿意生活得更加舒适自在呢？

伯纳德就是在这样一个充满了艺术气息而又舒适自在的环境中度过他的童年的。他的童年时代过得很幸福，没有孤独，没有寂寞，没有沮丧与失落。这么说似乎有些牵强，但至少在伯纳德自己看来是这样的，他在《创意与激情》一书中这样描述自己的童年：

“我一直很幸福，没有特别的烦恼……关于童年，我没有不愉快的记忆，也没有遇到什么挫折。”

很显然，伯纳德并没有被让教训过，也没有砍倒让的樱桃树，更没有受到让的约束，但也不会有人伸着指头对让说：“养不教，父之过。”日后的伯纳德成了商界传奇人物的事实使让·阿诺特免于背负这样的“骂名”。

与许多中产阶级家庭的孩子一样，伯纳德在一家刚刚成立的顶级公立学校读了小学和初中，然后在马克桑斯·范德梅尔施学校读了高中。那时的伯纳德是一个“勤奋努力的高中生，具有一定的责任心”。当然，这只是伯纳德自己的评价，而在同学们看来，那时的伯纳德是一个“孤僻、忧郁、神秘的男孩，不加入任何帮派，而愿意和比他年龄大的人交往”。

伯纳德的生活十分规律，规律到简直不像个天真活泼的孩子。当小伙伴们正在玩“诺曼底登陆”这样的战争游戏时，伯纳德早已进入了梦乡。不过，童年的伯纳德并非完全没有娱乐生活，他会在周三和周六享受固定的电视节目。此外，他还会选择用音乐来放松自己。他喜欢的音乐并非当时他的同龄人狂热喜爱的摇滚乐，而是古典音乐，莫扎特、肖邦是他的最爱。

然而，单从音乐的喜好方面来讲，伯纳德就被小伙伴们划作了“帮外人”。这个“帮外人”6 岁的时候从祖母那里得到了第一架竖式钢琴，12 岁时得到了一架三角钢琴。当时的他，已经可以在客人面前充满热情地演奏肖邦的 24 首前奏

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



曲并举办独奏会了。15 岁的时候，他在鲁拜的圣母院演奏管风琴，并获得了一场小型比赛的第一名。

1959 年，伯纳德的外祖父艾蒂安·萨维内尔先生去世了，享年 64 岁。这是伯纳德一生中第一次经历痛苦，10 岁的他含泪将自己获得优秀的成绩单放入外祖父的棺木中。伯纳德与外祖父、外祖母亲密无间，因为他从很小的时候起就与两位老人一起生活。后来成为总裁的伯纳德回忆说，他一生中留下最深印象、使他痛苦不堪的事就是 1959 年外祖父去世和 1985 年外祖母去世。他在回忆外祖母时说道："我又一次在病床上见到她，她还在读着关于我的报纸。"

外祖父去世后，伯纳德搬到了外祖母家，这位正直的老妇人总是穿着深色的衣服，信奉工作和榜样的价值。"我非常感激她，因为从很小的时候起，她就为我做出很多选择，尤其是她反复灌输给我只有通过工作才能赚钱的信念。"外祖母带给他的一些习惯，他一直保留着，例如对美食和巧克力的热爱，早睡和高效意识。"她教给我如何过一种平衡的、有条理的生活。"伯纳德说。

伯纳德在性格方面深受家人的影响。母亲性格外向，感情丰富；父亲则经常在工地破口大骂，但是在家里却很谨慎；外祖父热衷权力和生意，在伯纳德儿时便对其进行严格要求和教导；外祖母充满慈爱，时常赞美他并对他寄予厚望。这些使得后来成为总裁的他在性格上充满矛盾：他封闭，即使和客人坐在同一条船上，用餐时甚至整整一天他都可能一言不发，让人觉得他冷漠，蔑视别人；但是他又炽热地爱好冒险，喜欢与纵情甚至疯癫的人交往，例如被称为"鬼才"和"坏孩子"的饱受争议的设计师约翰·加利亚诺（John Galliano）以及亚历山大·麦昆（Alexander McQueen）——当然，他只是看上了他们天赋的才华。

年轻的伯纳德也许不会想到自己日后会成为商界大鳄，他曾将成为音乐家视作梦想，然而在有梦想的同时，他很清楚自己真正要做的是什么，那就是成为家族企业的老板。而要实现这个野心，他有一个最大的障碍：他的父亲，巴黎中央理工学院的高材生、费雷·萨维内尔公司的现任老板让·阿诺特。为了取代父亲，伯纳德决定进入巴黎综合理工大学，这所大学是法国理工类大学的佼佼者。为此，他进入里尔的费代尔布高中预备班学习。

1968 年，伯纳德从费代尔布高中预备班毕业。当时，法国的社会问题空前尖锐，震惊世界的"五月风暴"爆发了。这场风暴不仅在极短的时间内席卷了法国的各

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

所大学，而且迅速扩大到工人阶级之中，引发了全国的大罢工，并最终导致国会改选、总理下台，并间接导致一年后戴高乐总统辞职。

大学生的反抗、激昂慷慨的演讲以及游行成风，这似乎都不关伯纳德的事，他只是在电视里看看游行与演讲，并对此怀有反感情绪，后来他曾这样描述道：“它让所有人畏惧。”事实上，费雷·萨维内尔公司也受到了这次大罢工的冲击，伯纳德至今仍记得父亲惊慌失措地挡在办公室门口阻止工会成员的情形。不过，由于公司没有发生过什么社会问题，所以没有受到太大的滋扰。

随后，伯纳德顺利通过了巴黎综合理工大学的笔试而进入面试阶段，面试需要进行淘汰制的物理实验考试，可是伯纳德却没有在考试中出现——我们的野心家把他的胳膊摔断了。关于这次事故，一共有三个版本：第一是坠马了；第二是从树上掉下来了；但是说起来，只怕第三种说法才最为可信——他在家门口愚蠢地跌倒了。无论是什么原因导致他没能参加实验考试，总之，他失去了这次机会。

执着的伯纳德并没有放弃，第二年，他又一次报考巴黎综合理工大学并成功被录取，与布鲁诺·梅格雷同届。

大学时代的伯纳德总是身着西装，举止优雅，他身材高大瘦弱，常面带忧郁之色。这时的伯纳德不像从前那样拔尖了，只能算是个中等生。虽然如此著名的学府里高手如云，但他却不是因此而落后的，而是因为对学习失去了兴趣。对于伯纳德来说，他进入巴黎综合理工大学完全是为了得到家族的重视，他没想过要成为优秀的毕业生，也没想过要从事桥梁、采矿或者电信事业，更没想过拥有高级公务员职务或进入国有企业。在他看来，只要继承了费雷·萨维内尔公司，就可以直接跳过这些阶段。在同学们眼中他简直不正常，有那么多风光的工作可以选择，他却非要回到那个封闭的小企业中去。

毕业前，伯纳德参加了实习，这次实习经历对伯纳德的人生产生了重要而深远的影响。当时，他在法国国家铁路公司的仓库工作，这是一个死气沉沉、与他完全不相称的世界。从这段经历中，他只学到了一件事：将邮寄过来的易碎包裹好好打包。另一份实习工作是在麦肯锡的咨询办公室，同样也让他非常失望。在他看来，咨询师一般都满足于使用现成的方法，而不去考虑问题的特殊性和复杂性。他从实习中得出最重要的经验恰恰验证了他的一贯想法：只有总裁才能作决定，而自己必须成为总裁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





俗套的起点：房地产业淘得第一桶金

伯纳德迫切地盼望着一毕业就以工程师的身份进入家族企业费雷·萨维内尔公司，然而他的父亲却认为，巴黎综合理工大学这样的名校可以为他拓展一条比进入家族企业更好的道路。隐约之间，父亲还忧虑儿子会扰乱他的生活，两人会在公司管理上产生分歧，自己最终则被伯纳德取而代之。于是，这就导致伯纳德刚刚进入费雷·萨维内尔公司的时候，让·阿诺特这样吩咐他的技术总监于格·莫特："于格，不要照顾伯纳德。而且，我迫切要求您尽可能让他对企业失去兴趣。"

伯纳德可不知道这些，他既是名牌大学毕业生，又是身为公司最大股东的他的外祖母眼中的唯一继承人，自信满满的伯纳德开始全力以赴地学习，并且开始详细地构思他的个人生活和职业生涯。

正如伯纳德所期盼的那样，他刚一毕业就成为了费雷·萨维内尔公司的工程师。1973年，他与安妮·德瓦弗兰结婚，安妮来自北方工业界举足轻重的大家族。第二年，他们的女儿德尔菲娜出生了，而伯纳德此时也迅速掌握了公司的实权。之所以进展得如此顺利，要得益于他的外祖母将自己名下的一部分股票给了他，而且，早在阿诺德还没有毕业的时候，他就在低价收购费雷家族所持有的股票，这一招如今发挥了重要作用，这也让本来心存疑虑的父亲认识到了伯纳德的过人能力。后来，在接受采访谈到父亲时，伯纳德总是心存感激："我当时25岁，几乎没有哪个父亲能够拥有如此的胆量、谨慎的态度和足够开放的思想让孩子这样去做。"

1976年，伯纳德说服父亲，以4000万法郎的价格将公司的工业建筑和公共事务部门出售给了罗斯柴尔德家族的吉耶里公司，费雷·萨维内尔公司只从事房地产经销业和一个还处在萌芽阶段的业务：建造私人住房和公寓，被称为"费雷·

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

萨维内尔样板房"。放弃传统业务后，公司的性质发生了改变；而且，伯纳德与父亲在公司中的力量对比也彻底颠覆了，那4000万法郎变成了家族资金被重新分配。很快，"费雷·萨维内尔"这个名称也缩减为"费雷内尔"，1000名员工只剩下了20名。

事实证明，伯纳德的选择是明智的。房地产经销业比工业建筑更赚钱，因为工业建筑要受制于大客户，利润也小，还要担心遇上坏天气，也就是人们常说的"看天吃饭"。而且，从事工业建筑的老板必须在工地上干一些重活，还会时不时地与工人产生摩擦。房地产经销则恰恰相反，买地、出资、找客户，利润明显要高出不少，而且能够自己做主。

在这项新业务中，伯纳德彰显出了他的才干。他打破常规，甚至寻找司法漏洞，故意挑起与对手的诉讼案件。为了在新业务中争得一席之地，他从一开始就毫不犹豫地搅乱企业之间逐步建立起来的平静的竞争环境。

依然保留着总裁头衔的让·阿诺特不是天真的孩子，他很清楚这次公司重组意味着什么，但是由于岳母施加的压力，他已经别无选择。力不从心的让不甘心地接受了这次出售，愈发频繁地回到尼斯和后来在斯旺的家中，开始专注于名画收藏。他与女儿多米尼克的关系非常亲密，多米尼克已经和马克·瓦蒂纳结婚，并开始从事估价拍卖师的工作。

在生意快速发展的同时，伯纳德决定进军休闲房地产业，主要是开发度假房。为了经营好这项业务，他特地邀请了银行家米歇尔·勒菲弗加盟。米歇尔算是伯纳德终生的盟友了，这位正在领导里昂信贷公司的忠厚长者在个性上与伯纳德有很大差别。伯纳德虽然在公众眼中温文尔雅，但是个性中却有着冷冰冰的一面，自信而倨傲。即使这不是他的性格本质，但无论如何也是他的保护外衣，使他得到人们的尊重。米歇尔就曾把伯纳德描述为"一个态度生硬的年轻人"。

1989年，伯纳德正热火朝天地争夺对LVMH集团的控制权，成为了多家报刊的批评对象，舆论称他为人冷漠，可米歇尔却认为他"比几年前温和了许多"。米歇尔仍然记得他和伯纳德的第一次会面，那次并不是很愉快。谈话刚刚进行了7分钟，伯纳德就先行站起身来，围着桌子转了个圈，和米歇尔握了个手，就结束了谈话。米歇尔很生气，也略感尴尬。要知道，一个中小企业的总裁公子敢这样对待银行家，简直是不可想象的，所以当伯纳德第二次打电话给他时，他果断

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



地回绝了："没有必要了。上次我花了一个小时去找你，回来又花了同样的时间，就为了一次 7 分钟的谈话。"

不过，在伯纳德的继续坚持下，米歇尔妥协了。他们又一次见面，这次谈话持续了 75 分钟。强有力的关系建立起来了，里昂信贷公司为伯纳德的公司策划经销业务，经由销售中心出售他们的产品。

从那时起，收音机里就频频传出这样的广告——"费雷内尔，海边的房产拥有人"。第一批销售计划在北方实施，1979 年，100 套房屋投入市场，第二年就增至 1000 套。伯纳德取得了惊人的成功，对于许多租房住的客户来说，这成了他们的首选。"建筑业不振使我们面临失去独立性的危险，我认为直接与终端用户接触能够获得更多的利润。"伯纳德后来如是说。这次战略转变对他今后的发展意义深远，不仅获得了巨额的利润，成了业务的主人，还实现了更加接近终端消费者的意图。

一次次的成功之后，伯纳德在 1980 年最终取得了对父亲的胜利，据米歇尔·勒菲弗回忆，让·阿诺特"从这天开始就在公司中消失了"。从伯纳德在没有得到父亲允许的情况便购买了一架飞机作为出行的交通工具一事中就可以看出，伯纳德已然获得了足够的权力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



赢在起跑线上：毛头小子战胜商界巨鳄

1979 年，在伯纳德的领导下，费雷内尔运转良好，利润直线上升。然而，伯纳德此时却对扩张式的房地产经营产生了厌倦，他开始考虑增加经营种类，让费雷内尔能获得更多的利润。可是，除了房地产之外，还能做点什么呢？伯纳德将他的目光投向了如火如荼的连锁饭店，他就一种新的饭店经营理念向美国咨询师进行了咨询，然后在里尔开了一家名为“藏红花”的饭店，并制定了连锁经营的计划。但是没过多久，他就把饭店卖给了巴黎春天集团[①]（Pinault Printemps Redoute,PPR）。

很快，伯纳德又对连锁报刊产生了兴趣。当时有一本专门介绍法国军火和自行车制造厂的杂志《法国猎手》，这本杂志一直是由商业怪才伯纳德·塔皮赞助的。然而，由于塔皮是法国军火和自行车制造厂的总裁，被贸易法庭所监视，所以他不能成为《法国猎手》的购买者。伯纳德抓住机会加入进来，以 8000 万法郎的价格买下了这本杂志，条件是以后加上手续费再转卖给塔皮。

在塔皮看来，双方签署的是一个委托给中间人的有价证券活买协议，但是，出乎塔皮的意料，伯纳德是一个大赌徒。到了预定的期限，伯纳德并没有把《法国猎手》转卖给塔皮。他问前来交涉的中间人：“什么协议？”塔皮无法抱怨，因为考虑到司法状况，这份协议即使存在也是违法的。就这样，伯纳德将《法国猎手》以远远高于原价的价格出手了，塔皮只能吃下这个哑巴亏。

后来，在 1984 年的时候，塔皮和伯纳德的命运在夺取布萨克集团时又一次交叉在一起，而塔皮又一次输了。他们从此互相轻视，塔皮承认，自己一直以来对这个有着良好出身、总是别着四根大头针、举止适度、后来靠财务上耍花招成为

① 巴黎春天集团（PPR）：旗下拥有古驰、圣罗兰（YSL）等品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



世界上第一大奢侈品集团LVMH总裁的年轻人怀着无法抑制的憎恨。

让·阿诺特是在尼斯听收音机时得知伯纳德购买了《法国猎手》的。他很生气，打电话给儿子，但伯纳德已经在美国了。伯纳德到美国并不是第一次出国，他在实习时就曾在美国的咨询公司和一家银行待了一个假期。第二次是去加拿大，这次既有政治上的原因，也有一部分是因为他正在争取独立自主权，背着父亲发展自己的业务。因此，伯纳德先去了加拿大魁北克省，在蒙特利尔创建了一家分公司，专门经营私人房屋建造，“费雷内尔”这个名称正是从这家魁北克分公司而来的。然而，这次冒险的唯一收获就是这个名字了，因为公司最终彻底失败了。

伯纳德建造的房屋不符合当地文化和实际：在魁北克，房屋都是木制结构的，往往以零件形式卖出去，再由房屋所有者根据说明书并在专业人士的监督下自己组装。费雷内尔的房屋尤其不适应加拿大的气候，它们不能增高，因此冬天时，积雪能达到门和窗户的一半高；楼板下面没有空隙，暴风雪来临时无法排出积雪。更糟糕的是，伯纳德在本地没有选举权，这里的选举比法国更为紧张，而独立主义者将说英语的加拿大人都赶到了多伦多。所以，伯纳德在加拿大的冒险只持续了很短一段时间，之后他就回到了国内，并扫清了障碍——卖掉费雷·萨维内尔公司进而大赚一笔。

随后，伯纳德得到了外祖母的全力支持，通过勤奋的工作和过人的手段，逐渐使自己成为家族中必不可少的人。一次又一次的冒险、分析长远的形势、大打感情牌、掌握强有力的关系、凡事三思而行、冷静作出决定，这些远超过他年龄的手段使他逐渐夺取了家族大权，并在几年后登上了权力和财富的巅峰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第二章

赚有钱人的钱：

从服装业到奢侈品业的巨变

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





首次经历人生失败的伯纳德

伯纳德向来都不是一个安于现状的人，如果是的话，他也许就不会获得今日的辉煌了；如果是的话，他也许就不会在房地产事业一帆风顺的时候遭受失败。

当伯纳德的房地产事业如火如荼地进行着的时候，他又一次厌倦了。事实上，出售《法国猎手》和经营饭店都不是他想要的发展，他也没什么兴趣。他不想被看作一名记者或饭店经营者，他不喜欢这种平平淡淡的经营，只有当政治环境变得险恶的时候，他的小把戏才能派上用场。于是，他的计划理所当然地陷入了泥潭，社会党的上台使他非常担心。而且，当瓦莱里·吉斯卡尔·德斯坦在 1981 年 5 月的总统选举中失败后，这种担心成为了现实。弗朗索瓦·密特朗的成功显然进一步打乱了他的计划。

密特朗的面孔频繁地出现在法国电视一台和二台，新总统是通过一项激进的社会主义方案而参选的，并因此得到了法国共产党的支持，所以他准备让共产党人担任一些政府部门的部长，这在战后还是首次。左翼政党在告别政治舞台 25 年之后开始大肆庆祝他们的胜利，成群的人涌入共和国广场。

新总统的选举对资本家们来说却是一场灾难，各企业的总裁分成两个阵营。其中一小部分人认为这次换届仅仅意味着一个艰难时刻的到来，密特朗虽然是左翼政党选出的，但还是一个很理智的人，具有国家意识，在给予选举人必要的保证后，他会避免滥用权力，实行中立的政策。有些人则认为，换届消除了困难，减轻了很多挫折带来的压力，为国家带来了新的推动力。还有一些人担心动荡时期是不是即将开始，新任领导由于缺乏准备或时而犯些幼稚错误，无法为保持清醒头脑的人提供发展的可能。

伯纳德毕生的宿敌弗朗索瓦·皮诺（Francois Pinault）就有这样的担忧。这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

位布列塔尼地区的富豪参加了投票，知道结果之后，就来到了大街上，整晚看着兴高采烈的人群。周一早晨，他用现金购买了一辆宝马轿车，既为了祈求好运，也是为了安慰自己。作为特许经销商，他一想到自己今后可能卖不掉任何一辆车就感到无比绝望。

弗朗索瓦·皮诺在巴黎拥有一个临时住所，位于7区座椅大街7号，在政府旁边一家特意翻修的旅馆里。同一条街、同一个门牌号、同一栋楼的另一端住着让·阿诺特。时任霞日纺织品和UTA总裁的热罗姆·赛杜也住在这里，同时还有一些其他的知名人士，因此说这里是巴黎的一个名人聚居区一点也不为过。弗朗索瓦·皮诺一定经常与让·阿诺特或伯纳德·阿诺特擦肩而过，但此时他们彼此并不认识。

伯纳德比皮诺更悲观，在他看来，密特朗的胜利是一个悲剧。密特朗的议案打算使法国工业和整个银行体系国有化，实行每周35小时工作制，每年5周带薪休假，此外还要给大财团创设一个新的税种。伯纳德为这些举措感到惋惜，在他看来，这些举措完全不适应国家现状，也不符合企业家的利益，所以他很难相信这些措施能够实施。但是他失算了，身为总理的皮埃尔·莫鲁瓦将弗朗索瓦·密特朗的大多数允诺一个接一个地付诸实施。让·阿诺特向儿子说过的话实现了：最糟糕的事情正在发生。

对此，伯纳德选择了避难，他加入了当时移居国外的总裁的队伍，对左翼政党则保持着恐惧而敌视的态度。这种感情陪伴了他很长一段时间，然而他总是用经济的而不是政治的理由为自己辩护：“1981年呈现出的经济形势有着令人担心的方面，我想那个时候不适宜投资，而我又不愿意无所事事，所以想到国外看看。”他又在一次访谈中谈道：“我去了美国……因为法国进入了这样一个阶段，在投资前，必须要先看看密特朗将他的想法付诸实践后会带来什么样的后果。我要说的是，密特朗是通过一项旨在激进地改变法国自由经济体系的预案而当选总统的。两年后，幸运的是，事实浮出水面，一切都平静下来。洛朗·法比尤斯成为新任总理，事态走上正轨。”此外他还强调：“我从来没有打算过最终定居美国。”

当时的美国，是一个刚刚从20世纪70年代末对越战败的麻木中诞生的新乐园。罗纳德·里根总统的自由主义改革刚刚开始，因此这一时期成为欧洲人越过大西洋进行投资的黄金时期。当时，1美元只能兑换5法郎多一点，所以到美国

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



旅游的欧洲人拥有强大的购买力，同时也很乐意在美国投资。

伯纳德来到了纽约，和妻子安妮、女儿德尔菲娜、儿子安托万定居在了城市北部的新罗谢尔，这里有很多的法国移民。他在长岛海峡买了一幢海边的地中海风格的别墅，并在享有盛名的洛克菲勒中心第 46 层开了一个写字间。

然而，这个年轻的企业家一个人都不认识，这时幸好法国银行家安托万·波尔谢帮他打开了局面，使他成为美国分公司的经理。他们之间很快就建立起超越业务上的关系，两对夫妇也经常往来。波尔谢夫妇向伯纳德介绍了他们所有的朋友和关系，有后来成为卡地亚总裁的阿兰·多米尼克·佩林，还有后来成为 LVMH 集团在奢侈品领域主要竞争对手的历峰集团[①] 成员。通过波尔谢夫妇，伯纳德还结识了领导工业发展研究院美国分部的克洛德·格罗。

在美国期间，伯纳德始终保持着谨慎的态度。他经常宣称：“在没有对美国进行研究的情况下，我们是很难被接受的……一个法国人要在那里成功很难。”

在这个时期，除去一点点的娱乐外，工作就是伯纳德的全部。他聘用了一支由毕业于里尔大学的法美混血儿迈克尔·伯克领导的小团队。在征得伯纳德的同意后，伯克选中了佛罗里达州。这个选择很明智，该州是美国房地产业的乐园。伯克在哈钦森岛发现了一块地，伯纳德考察后决定要在这里建一座高 20 层、拥有 199 间套房的大厦，在 1986 年交付使用，并为大厦取名为“公主”。这座大厦造价 2100 万美元，其中的 1700 万美元是向巴尼特银行贷款得来的，这是第一笔美国地方贷款。

然而，伯纳德和伯克都没有注意到，就在 15 公里外，一家核电厂正在吞云吐雾。而且，他们的建筑本身也存在着诸多弊端：房间太小，容纳不了美国人喜欢的大床，阳台过于狭窄，洗浴设施简陋，等等。此外，预案在总经费和劳方薪金之间发生了偏差，必须尽快做出调整。

随后，伯纳德雇用了法国人雅克·布里翁领导新的销售团队。伯纳德认为他从这个项目中获利 300 万美元，但一个合作者透露，这个项目前后共损失了 350 万美元。

与此同时，伯纳德的第二个项目也开展起来，即皇家森林和西棕榈海岸，依然在佛罗里达州。费雷内尔公司在这里建造了 115 套私人住宅，伯纳德预计可以

① 历峰集团（Richemont）：旗下拥有卡地亚、登喜路、伯爵表等品牌。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

获利650万美元，但由于利率浮动和总费用增加，利润锐减，不过伯纳德还是确认净赚了投资的5%。

与前两桩不同，伯纳德坦诚地承认他在第三笔生意“西谷椰子”这个项目上遭遇到了很大的困难，其实这不仅是困难，更是一次彻底的失败。这是一个建在棕榈海岸机场附近的住宅群，最先是由一家破产的德国集团发起的，伯纳德用1500万美元购买了这个项目。第一阶段的148套住宅投入建造，总花费达到650万美元，资金是完全通过贷款筹集的。伯纳德在一家保险公司买了保险，然而这家公司很快就倒闭了，他又从一家小型地方银行——太阳银行获得了刚好可以完成第一阶段工程的资金。1984年，他把项目转让给合作者雅克·布里翁，而自己则必须应对佛罗里达州法院的司法诉讼，这使他损失了150万美元。布里翁为了完成项目，与瑞士合作者创建了一家新的公司，伯纳德却没有加入。于是，费雷内尔处于停滞状态，最终在第二年关张了。

对于这次的失败，伯纳德并没有感到意外，在他看来，在自己还没有树立起属于自己的品牌的情况下在一个企业自由竞争的国家角逐，失败是再正常不过的事情。他曾对银行家朋友弗朗索瓦·波尔热·德·孔布雷这样说过：“费雷内尔、佛罗里达的经营和家族企业，这些都不是我所追求的。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





经历千难万险入主布萨克

1978 年 5 月，欧洲时尚界发生了一件大事，而伯纳德眼中的机会便源于此，虽然当时的伯纳德羽翼未丰，但他知道，机会来了。

当时，包括迪奥在内的布萨克集团属下的 21 家公司将接受司法判决，在此之前，布萨克一直靠国有银行贷款维持。疲惫不堪、无法控制局面的马塞尔·布萨克即将被除名，代之以能更好地重建集团的领导。巴黎贸易法庭任命维约四兄弟接管。

伯纳德·维约、安托万·维约、让·皮埃尔·维约和雷吉斯·维约是从一家生产绷带的小型家族企业起家的。四兄弟用了 25 年的时间，在纺织业和零售业建造了一座真正的帝国，旗下拥有廉价商场、康福浪漫和美丽女园丁三个著名品牌。他们不停地购置工厂、土地、楼房、公寓、停车场和森林，但在北方人眼里，他们就是暴发户，处在被同行蔑视的地位。布萨克和金字招牌迪奥一下子使这四兄弟在巴黎获得了名望，成为了受尊敬的人。随后，极富野心的让·皮埃尔·维约又在美国购买了科维特斯大型连锁商场，使布萨克一举成为跨国企业。

维约兄弟的接管使得布萨克集团迅速摆脱了困境，并在短短两年之内获得了 6 亿法郎的盈利，此时的布萨克集团已经不再是负债累累的企业了，其资产远远高出负债。然而，由于政治问题，维约兄弟陷入了法国政治混战当中。1981 年选举前后，新任总理的支持者法国商业信贷银行总裁让·马克西姆·莱韦克拒绝给维约兄弟兑现近 3 亿法郎的支票，并公开宣布放弃与维约兄弟的商贸合作及对其的支持。由此，布萨克集团由形势好转重新回到了困境状态。不仅如此，新政府的社会党人还找出各种理由对维约兄弟提起公诉，这件公诉案瞬时间变成了法国商界最为引人关注的事情。这个时候，伯纳德将目光投向了布萨克集团。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

身处美国的伯纳德一直在寻找一宗新的买卖能让他重新占领法国市场，但是在 1984 年的春天，当伯纳德的得力助手皮埃尔·戈德打电话把布萨克集团推荐给他时，他还是吃了一惊。

虽然布萨克集团给伯纳德留下的印象很差，但是他也十分清楚这是一家极具实力的公司，被维约兄弟接管之后正迅速崛起，可是谁都没有想到这样的集团会步入此种境地。伯纳德的顾虑在于这家濒临倒闭、随波逐流的公司究竟还有多大的发展潜力，并且它还有着 3 万名员工的巨大负担。伯纳德对自己公司员工的数量都是尽量精简的，怎么处置这些员工将让他头疼不已。除此之外，他还有着很多其他的顾虑，尤其担心如果自己收购布萨克会导致维约兄弟廉价抛售股票，这会使自己蒙受巨大的经济损失，而自己的声誉也会遭受到极大的影响。

不过，伯纳德不得不承认，他还是对布萨克集团产生了兴趣。他甚至觉得这一堆烂摊子中还有一些不错的生意，比如柔肤、康福浪漫和美丽女园丁，而且还有一块真正的金子——迪奥，它的大名响彻世界，只是在美国这个品牌还比较薄弱，而布萨克也从来没有想过要真正打入美国市场。从此，伯纳德开始深入到这件案子中来，集中所有的力量，不过并没有暴露自己。他主要的竞争对手之一莫里斯·比德曼刚好相反，他公开来到孔布雷的住处："请在这件案子上给我机会吧，我是唯一可以使它摆脱困境的人。"

在孔布雷眼里，莫里斯是经常盘旋在陷入困境的企业周围的一只秃鹰，他吃光了自己碗里的东西会毫不犹豫地抢对方锅里的东西，是资产阶级的眼中钉。而且，莫里斯许下的为社会准备好工作岗位的诺言也一定无法实现。孔布雷是伯纳德的校友，也毕业于巴黎综合理工大学，伯纳德看起来也比莫里斯可靠得多，是一个不会违背诺言的人——虽然在这一点上孔布雷真的看错了。

在孔布雷的帮助之下，伯纳德获得了拉扎德银行的支持，身在美国的他一个月中有半月的时间都在巴黎推进这个案子。当年 6 月，伯纳德最终离开纽约回到了法国，见到了拉扎德银行的高层安托万·贝尔南并赢得了对方的好感。当然，在知情人眼里，这种好感更像是骗来的。孔布雷在给伯纳德打电话报喜时就曾戏言："你给安托万留下了非常好的印象。你把他给骗了，他觉得你非常优雅……"伯纳德则报之以一阵大笑："别说了，我可不认为这是他对我的计划感兴趣的原因！"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这个时候，伯纳德并没有掌握很高的胜算，因为他的对手都很强大。比如莫里斯·比德曼，比如前面提到的伯纳德·塔皮。但是，安托万·贝尔南却坚信选择伯纳德是拿到了一张王牌。于是，他亲自说服了好几个投资人支持伯纳德的计划，埃尔夫集团和道达尔石油集团各出 4750 万法郎，英国汇丰银行出资 500 万。一家神秘的黎巴嫩金融公司也成为伯纳德的支持者，这家公司出资 4500 万法郎。这些集团一共凑了 4 亿法郎，而这些钱都准备投资到一个负债累累的集团，伯纳德的个人魅力在其中起到了举足轻重的作用。

一番谈判之后，伯纳德收购了维约兄弟的股票，这也表明维约兄弟放弃了在布萨克的权利，使得伯纳德可以更加容易地接手。大众向这个年轻的房地产企业家投以关注的目光。在对计划的介绍中，伯纳德说："费雷内尔集团计划承担起布萨克集团的未来，费雷内尔提出一个持续重建的解决办法，并保证会坚持下去。"

1984 年 11 月 19 日，伯纳德与维约兄弟签订协议，这在金融界引起了一场风暴。塔皮要求政府撤销这一决定，他通过报刊进行反击："伯纳德·阿诺特提出的 4 亿法郎的资金根本不够，要拯救布萨克最少要投入 15 亿。"伯纳德则在法新社还击："我的重建计划从社会角度来看，比起塔皮和莫里斯提出的办法都更令人满意。"就在他们相互对峙时，赋闲一阵子的让·阿诺特很高兴地看到儿子登上了时事头条，并且亲切地鼓励儿子不要放弃，开始毫不犹豫地支持儿子。

这时的伯纳德还有一个缺陷，那就是他并不是纺织业的行家，反对的声音也总是集火在这一点上。总统建议伯纳德找一个专业人员来打理问题部门，让人们相信他的解决方案。于是，伯纳德找到了朱利安·沙利耶，并且向他摊牌道："如果您不接受做我的顾问的话，我就有可能输掉这场战争。"沙利耶提出了以布萨克集团 0.75% 销售额（约 1000 万法郎）为佣金的条件，并且如果伯纳德想出售布萨克时他可以以低于其他购买人 20% 的价格率先将其买下。伯纳德接受了如此苛刻的条件，并从此拥有了最后一张王牌。

12 月 16 日，伯纳德给总理洛朗·法比尤斯写了一封信，承诺"将集团延续下去，避免被摧毁"。而且，国家只要出资 7.5 亿法郎就可以重建布萨克了。这是个让密特朗总统都心动不已的计划，在经过一次协商之后，总统最终决定选择伯纳德。

由此，伯纳德成功入主布萨克，缔造了他在商界史上的第一个神话。仅花费

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

4 亿法郎就成为布萨克总裁的伯纳德引起了巴黎商界的巨大轰动，最初，人们质疑这个年轻人是否拥有承担如此巨大风险的能力，然而在 3 年后，当布萨克集团的市值将达到 80 亿法郎的时候，曾经质疑伯纳德的人所能做的只有目瞪口呆了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





“幸运卢克”与“道尔顿四兄弟”

幸运卢克和道尔顿四兄弟是法国漫画中的著名人物，其中幸运卢克总是能在危急时刻逢凶化吉，而道尔顿四兄弟却总是搬起石头砸自己的脚。这一回，伯纳德便扮演了一次幸运卢克的角色，另有四兄弟恰好扮演了道尔顿四兄弟的角色。

1985 年初，伯纳德成功入主布萨克，迈出了其辉煌征程的第一步。这个时候，伯纳德已经拥有了不计其数的公司，其中就包括巴黎的明珠——迪奥。虽然迪奥被伯纳德赞为“一个神奇的词语，它让人同时想起了‘上帝’和‘黄金’”，然而，在伯纳德刚刚入主布萨克的时候，迪奥却是让伯纳德最头疼的问题。

迪奥的前任经营者留下的债务如大山一般压在伯纳德的肩头，总额不低于 36 亿法郎。对于这些债务，伯纳德所采取的策略是放弃债权和延期付款。他请求债权人做出牺牲，理由是：如果清偿协定的提议获得投票通过的话，他将投入 4 亿法郎；而一旦被否决，公司就只有一条出路，那就是按司法程序廉价出售。言外之意很明显：如果这样的话，债权人的损失会更大。

政府当然不想一下子削弱他们选出的人，于是就接受让布萨克在 3 年内分期付税 5.54 亿法郎的条款，而主要债权人的 9.55 亿法郎则可以在 13 年内还清。其余的无担保债权人借给布萨克 21 亿法郎，但是他们没有担保，也就没有讨价还价的力量，伯纳德承诺 8 年内偿清他们债券的 60%，或者立即偿还 15%。考虑到法国当时严重的通货膨胀，两种方案几乎是等效的。

后继的措施也相继出台了。就在坐上总裁宝座的当天，伯纳德就签署文件，出售了博韦和圣康坦的两家工厂。这两家小工厂雇用了 134 名工人，主要生产被子和床罩，买家是一家国际毛纺公司。这就是伯纳德的第一批企业转让，随后他又卖掉了布萨克所有的业务，除了迪奥、廉价商场和康福浪漫——这远不是他对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

政府的承诺。事实上，他违背的不光是这一条，他在一年内就裁掉了2000余名员工。为了精简人员，伯纳德不断地将亏本的生意转让给那些想获取政府补偿的实业家。不仅如此，伯纳德还计划清除亏损企业和工厂，甚至是摆脱纺织业。

接手这些亏损企业的大都是伪实业家，他们可不是搞慈善的，他们想得到的是补助金、有价债券和最低价的股票，这是一大笔资金。伯纳德用来摆脱亏损企业的资金来自法比尤斯政府给予他的帮助。他的计划很清楚："完成重建的必要损失达 4 亿法郎，必须由一项新投资补上。它能够弥补转让损失（2.5 亿法郎）、重建补充费用（5000 万法郎）和可预见的开发损失（1 亿法郎）。这笔资金只有通过政府资助的形式实现，才能化解当前的不利形势。"

这样猛烈的转让最终引起了工会的注意，法国总工会认为"必须立即停止任何形式的转让、解雇、停产，而最终停止由政府给予集团的财务支持也迫在眉睫"。法国民主工联也猛烈批评布萨克领导"不负责任的可耻态度"。但是，工会的抗议并没有触动当局，政府在不惜一切代价避免暴露伯纳德在求助第三方清理集团中的责任，因为是洛朗·法比尤斯选择了伯纳德，从政治上讲，两人的命运已经连结在了一起。

在集团内部，伯纳德的做法获得了广泛支持：在 1985 年 9 月的股东大会中，有 99.35% 的人投票支持伯纳德有关缩减债务的提议。机敏的投资者在伯纳德雷厉风行的行为中嗅到了成功的气息，当布萨克旗下各个公司在 1985 年 12 月重新挂牌上市时，他们蜂拥而至，大量购入股票。在巴黎现货交易市场，阿加什·维约的 40 万股股票每股价格为 400 法郎，而一年之前仅为 271 法郎；在里尔，布萨克集团的股价由最初的每股 16 法郎上涨到了 50 法郎。投资者们不在乎布萨克集团的债务，而只关心公司创造的潜在剩余价值。1985 年的财务报表显示，公司实现了 6.35 亿法郎的盈利。

此时，维约兄弟的手中还掌握着公司 16% 的股份，因此伯纳德打算买下他们所持的 52 万股股票。不过，伯纳德的资金不够，只好向拉扎德银行求助，安托万·贝尔南回避了他的请求，谁愿意花那么大一笔钱来回购没多大用处的股票呢？于是，伯纳德又开始和里昂信贷银行接触，该银行开始了对他的长期资助。

1986 年 6 月，伯纳德约见了维约兄弟，但是四兄弟给了他一个下马威。他们把谈判的起点定得很高，要以每股 1140 法郎、总价 6 亿法郎的高价出让自己所持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



有的股份。然而，伯纳德却指出，根据1984年的协议，每股的股价应为250法郎。艰难的讨价还价持续了两个小时，在此期间，双方为了各自的利益，用尽了各种手段甚至不惜进行含蓄的威胁。最终，双方在当晚以每股760法郎的价格成交，也就是说，伯纳德为了这16%的股份支付了4亿法郎。

自此，伯纳德成为了集团中唯一的老板，并且他也没有和其他股东分享这16%的股份，再加上他自己在股市中额外收购的股份以及自己的子公司的份额，伯纳德总共持有公司51%的股份，从而将对公司的控制权牢牢攥在自己手里，再也不会放弃。

交易完成后，伯纳德立即将布萨克集团主要的公司阿加什·维约公司改名为阿加什金融公司，这家公司也使皮埃尔·戈德获得了“阿加什杀手”的称号。之后，伯纳德聘请了查尔斯·茹尔担任该公司的总裁，之后则由帕特里克·奈尔茨以及罗贝尔·莱昂接任。在为伯纳德工作的13年中，罗贝尔不仅表现出对资料和财务良好的理解力、控制力以及能够与公务员保持良好关系的能力，还能敏锐地捕捉到政府机构的各项意图。

这一时期，布鲁塞尔方面认为布萨克集团在1982-1985年间所接受的资金支持有问题。经过计算，欧洲经济共同体的官员们认为布萨克集团接受了总额达到10亿法郎的资金援助。他们对其中的2/3可以既往不咎，这笔钱确实用于关闭工厂和减少产品生产过剩。然而，其余的3亿多法郎却违反了欧盟的自由竞争法，当布萨克集团濒临破产时，人为地延长了它的经营时间。因此，布鲁塞尔方面要求美国政府收回这3亿多法郎，而伯纳德对此并不认同，他坚持认为那部分政府注资是由布萨克·圣·弗雷尔兄弟公司接受的。虽然发生了这件事情，但伯纳德仍然不受影响，只不过他开始希望银行金融业监督管理委员会能够消失。9月，他如愿赶走了这个委员会。

为了偿还里昂信贷的债务，伯纳德开始利用新的投资者的注资。他在阿加什公司36%的股份由费雷内尔公司持有，这家公司更名为伯纳德与合股人SA。随后，伯纳德建议一些金融家持有这家新公司49%的股份，主要股东是里昂信贷银行、法国巴黎银行以及法国安盟保险公司。最后，他着手增加5.3亿法郎的资本，而这完全是由新的合作伙伴认购的。这一大笔钱如愿进入了伯纳德的腰包，他也就可以偿还里昂信贷的债务了。而且，他依然拥有公司的多数股份。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1987 年，伯纳德打响了他收购品牌的第一枪，他的盟友是被称为金融界海盗的雅基·勒泰特，雅基还是伯纳德与合股人 SA 公司的私人投资者之一。他们联合出击，使雷都这个牌子在股市消失了，其 21% 的资产很快易主。他们使用的是绿票讹诈和战略型转变并举的方式。所谓绿票讹诈源自美国，是指一个或几个投资人大量购买可能被公开投标叫价的公司的股票，再威胁将股票出让给其他潜在买主，从而使目标公司担心被收购，胁迫对方谈判使其以高价赎回股票。待雷都总裁帕特里克·波莱认清进攻者的真面目之后，立即投入了巴黎春天集团的怀抱，巴黎春天·雷都集团成立没多久，就被弗朗索瓦·皮诺纳入了旗下。伯纳德他们失败了，事后他承认："我们做得太差劲了，准备得太晚，没能和帕特里克·波莱进行足够多的接触。"不过，他还是通过把手中的雷都股份转售给巴黎春天集团而赚得 6000 万法郎。

在配送领域遭受打击后，伯纳德又准备在奢侈品领域大展拳脚，这个选择有多成功无需赘言了，但在刚开始时他也遭遇了失败。伯纳德看中了一个收支不平衡的小型高级成衣品牌——特德·拉皮迪，这时候，国际毛纺公司也在觊觎它在费康的工厂。然而，在即将交易的最后一刻，伯纳德却拒绝在合同上签字。事实上，他已经快被报纸上的文章弄疯了，那些报纸一听到交易的风声就对特德·拉皮迪冷嘲热讽，这样的行动方式不适合伯纳德，他需要站得更高，瞄得更准。

20 世纪 60 年代时，布萨克集团将迪奥香水出售给了酩悦·轩尼诗集团，就这样迪奥被一分为二了。伯纳德一直梦想着将迪奥重新整合到他的麾下，进而成为他的主打品牌。然而，想要实现这个梦想难比登天，因此，伯纳德决定将这个梦想先放一放，而先去为最为迫切的目标努力，那就是创建一个属于自己的高级成衣品牌。创建一个高级成衣品牌并非易事，需要庞大的资金支持，而且在盈利微乎其微的情况下很可能会遭遇严重亏损的后果，如果不能够卖掉同一品牌的各类产品，如香水、化妆品、箱包等，想要单纯从服装上获取盈利很难，除了大量资金的投入以外，还必须投入多年的经营与推广。总之，伯纳德知道自己还有一段很漫长的路要走。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第三章

上流社会的联姻：

一切从 LVMH 集团开始

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





围捕酩悦·轩尼诗

轩尼诗，这个诞生于1870年的XO品牌自从其一问世便得到了欧洲人的青睐，欧洲各国之间亲王的宴请往来、贵族们的聚会、富豪们的舞会都少不了它的身影。创建这一品牌的轩尼诗家族满载着荣光，享受着欧洲酒业至尊的兴奋与喜悦，在接到亲王贵族们一次又一次的嘉许与赞赏的同时，他们绝对不会想到一百多年后轩尼诗会落入他人之手，并成为一个新公司——LVMH 集团旗下的品牌。

没错，轩尼诗像许多其他品牌一样被伯纳德纳入了囊中，使其更有能力持续自己的扩张。千万不要将轩尼诗与布萨克划上等号，轩尼诗公司成立于 1765 年，最初从事干邑白兰地的生产经营，是首个使用玻璃瓶出口销售酒的企业，也是首个推出 XO 的酒业品牌，历经两百多年的发展一路所向披靡，想要将这样的品牌纳入到自己的旗下，伯纳德费了不小的力气，与他收购不堪负债的布萨克完全不同。

1987 年 6 月 30 日早晨，路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司将要宣布一个爆炸性的消息。其爆炸程度如何，看看聚集在巴黎雅典娜广场酒店的记者们就可以想见了，因为记者们总是能够在第一时间知道一些鲜为人知的消息。伯纳德对此总是十分反感，然而，这一次伯纳德倒是希望新闻发布会的召开地点巴黎雅典娜广场酒店能够吸引来更多的记者，因为他急切地想让世人知道这个消息，这个消息的发布对他来说太重要了，至少当时在伯纳德看来，没有什么事情能够比此事更为重要了。

当国内外记者、摄影师将巴黎雅典娜广场酒店大厅完全“塞满”之后，路易·威登总裁亨利·雷卡米尔（Henry Recamier）与酩悦·轩尼诗总裁阿兰·舍瓦利耶（Alain Chevalier）微笑着步入会场。细心的记者从舍瓦利耶的微笑中看到了一丝苍白与无奈，摄影师们顾不上去分析这两位大亨微笑背后的含义，只是一个劲儿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地对着二人拍照，生怕错失了某个经典瞬间而与“最佳新闻摄影”或“普利策奖”擦肩而过。更重要的是，他们可不想因为报道与伯纳德有关的事情出现失误而被扣薪水或失去年终奖金。

雷卡米尔与舍瓦利耶在众多记者和摄影师面前稍稍站定了一会儿，两人依然面带微笑，然而这种微笑比刚进场时又多了几分严肃。舍瓦利耶率先发言，他并没有像大人物那样说些华丽的客套话，而是直截了当地宣布了一个被外界猜测而又无法确认的消息：路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司正式合并，公司合并后更名为：LVMH。

随后，舍瓦利耶恢复了大人物的腔调，他说道：“在高品质产品领域建立一家超级国际性企业是我们共同的目标与愿望。”

雷卡米尔紧接着表示：“我们两家企业的合作是开创性的，这将让我们向着更强大、更稳固的国际范围企业迈进。”

虽然这两位总裁表达的几乎是同一个意思，但是记者们可不想把时间浪费在分析两人的表达方式上，他们见惯了大人物在重要场合将同一个意思以“举一反三”的方式说出来，早已失去了对这种“大人物公关话术”的兴趣，而让他们感兴趣的是“LVMH”。于是，他们争相提问，雷卡米尔与舍瓦利耶则以一贯的大人物姿态回答着记者的问题，描绘了 LVMH 集团的美好未来，并表示会将这个新集团打造成世界奢侈品领域的先锋，还列举了一些数据信息，比如新集团的市值达到了 250 亿法郎，年收益达到 10 亿法郎以上，等等。

显然，记者们对此并不感兴趣，而这两位总裁也不愿告诉记者更多的信息，这场发布会就这样结束了。虽然路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司合并以及新集团的成立这一消息早已居于此前人们的“猜测排行榜”榜首，但是人们还是喜欢猜测被证实的快意。尽管这场发布会给了人们这种快意，但却没有让记者得到更多的猛料，不过记者们并不因此而感到失望，因为 LVMH 集团成立了。是的，LVMH 集团成立了，还有什么能够比这个事情本身更具爆料性呢?

巴黎雅典娜广场酒店的发布会结束了，记者们想要得到的新闻得到了，一切似乎又恢复了平静，然而在细心的记者看来，还有两个问题急需得到答案：其一，为什么舍瓦利耶在步入发布会现场的时候所表现出的微笑带着苍白与无奈；其二，新集团的名字为什么叫作“LVMH”而不是其他的什么字母的合并。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



事实上，路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司的合并不像人们所看见的那样顺利，也不像外界猜测的那样双方进行了充分准备，恰恰相反的是，路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司的合并决定十分仓促。而且，就在发布会召开的几天前，两家公司还明确表达了对对方的厌恶并否定了合作的可能性。

路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司的合并牵涉许多问题，首要的问题，也是两方最为关注的问题，就是财产的分割以及合并后各自的独立性问题，这两家公司均坚决拒绝在财产与经营方面放弃独立性，并坚持各自在各个领域保留各自特性、法人资格等。按理说，两家公司要想解决这些问题需要花费很长的时间，如果想预先考虑并确定每一个细节问题的解决办法，那么就不得不在极度谨慎与紧张中开展一段漫长而枯燥的谈判。尽管这是所有雷厉风行的企业都厌恶的，但却也是解决二者之间存在的问题的最佳办法。

然而，路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司既没有进行具体到细节的磋商也没有进行充分的谈判便决定合并，二者都知道进行合并符合各自的利益，但似乎又会使自己的利益受到损失。这也许正是对舍瓦利耶走进会场时所表现出的带有苍白与无奈意味的微笑的最好解读，作为路易·威登总裁的雷卡米尔显然在此次合并中占有优势，后来发生的事情充分证明了这一点。

那么，第二个问题——新集团以“LVMH”命名又作何解释呢？实际上，这样的命名刚好反映了两家公司对独立自主权的坚持，LVMH即酩悦·轩尼诗和路易·威登，将自己公司字母简称放进新集团的命名中，意味深长。

在这样暗含火药味的情况下合并，路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司的合作必然不会一帆风顺。也许是出于对自身利益的保护，也许是清楚地认识到自己在合并中所处的优劣地位，舍瓦利耶几乎在与路易·威登集团进行合并的同时又与英国的健力士（Guinness）集团结为联盟，共同销售它们旗下的酒精饮料，这样的“英法联盟”给酩悦·轩尼诗所带来的最大好处就是打入了尊尼获加威士忌、哥顿金酒这样的商业组织，在资金与精力投入得到有效控制的前提下发展美国市场。当然，这也为其与路易·威登集团的合作埋下了祸根，有人对此戏谑地形容道：“如果说路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司的合并是一场十分勉强的婚礼的话，那么酩悦·轩尼诗则是一个不称职的新婚之人，因为他竟然在与路易·威登结婚的同时又将一个英国人拉到了自己的床上。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

欧洲社会自从出现贵族以来，出身与家族便成为了人们交往的重要度量衡，这种情况一直延续至今。因此，路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司的合作也不例外。作为贵族后裔，轩尼诗家族认为路易·威登家族的人充其量只是小作坊主，自己同意与小作坊主合作共事已然是对其巨大的恩惠，因而无法容忍路易·威登家族的人“公然藐视”自己；而对阿斯尼埃尔制箱工人的后裔来说，轩尼诗家族的人未免过于傲慢，路易·威登已然发展成了一个世界级品牌，所以轩尼诗家族并不具备挖苦他们的资格。因此，两者虽然合并，但是家族与出身观念依然牢固地左右着他们的思维与行为方式，这在发布会当晚两个家族的庆功晚宴的座位安排上就得到了充分体现，因为排座位的人实在不知道如何让一名其祖先可以骑马进入教堂的人[①]和一名阿斯尼埃尔制箱工人的后代坐在一起。

路易·威登集团与酩悦·轩尼诗公司在这种各自坚持主权、拒不妥协、家族观念强烈中开始了他们的合作。两者合作的情况很容易被猜想到，小到信纸的颜色，大到集团办公地址的选址与装潢，雷卡米尔与舍瓦利耶之间基本就没有达成过一致，从一开始就存在的分歧逐渐演变为紧张激烈的矛盾，从他们产生矛盾的那一刻，路易·威登、酩悦·轩尼诗以及整个 LVMH 集团便进入了伯纳德的围捕视线中。雷卡米尔与舍瓦利耶之间的矛盾越大，伯纳德便越兴奋，当然，这种兴奋是建立在不失谨慎的观察与谋划之上的。

此时此刻，贵族后裔与制箱工人后裔正在一边共同享受着香槟一边算计着对方。伯纳德知道，围捕的时刻到来了。

① 欧洲中世纪，贵族阶级可以骑马进入教堂而不被惩罚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





“其实我只想要迪奥的香水”

事实上，在亨利·雷卡米尔与阿兰·舍瓦利耶合作不久之后，两者之间便出现了一个看似不可调和的矛盾——75 岁的雷卡米尔想让米歇尔·皮特里尼做自己的接班人，打算将其安排在舍瓦利耶手下工作，并极力推荐由皮特里尼来领导 LVMH 集团。那么，皮特里尼究竟是何许人也？为什么会得到雷卡米尔如此的青睐呢？

当然不是因为皮特里尼是雷卡米尔的亲戚，这种国际性企业总裁在接班人以及管理者的任命上是“六亲不认”的，而这也是他们之所以能够获得成功的重要原因之一。因此说，雷卡米尔做出这样的选择完全是遵循了企业管理者选择的基本定律——能者胜任，适者生存。

皮特里尼在进入 LVMH 集团之前曾成功地让陷入困境的香奈儿公司再创生机。在残酷的市场竞争下，半死不活的香奈儿在皮特里尼接手领导后再一次焕发了青春，这足以为雷卡米尔的选择提供一个充分的理由了。

正如雷卡米尔所愿，皮特里尼进入了 LVMH 集团，并顺利地在舍瓦利耶手下任职。暂且不说舍瓦利耶会不会因为雷卡米尔在自己手底下安插心腹而产生戒备心理与抵触情绪，舍瓦利耶的继任者让·路易·马森雷尔是一定会反对的。因为他知道，雷卡米尔有意推荐皮特里尼领导 LVMH 集团，而这本该是自己从舍瓦利耶手中接手的职位，在他看来，皮特里尼是一个彻彻底底的外来者，一个不怀好意的敌人。对待敌人，除了战斗，别无他法。因此，一场旨在把皮特里尼赶出 LVMH 集团的战争开始了，这场战争由于皮特里尼“无心恋战”的退出而没有持续很长的时间。

伯纳德得知皮特里尼离开了 LVMH 集团，便第一时间将其纳入了自己的公司，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以顾问的职位将克里斯汀·拉克鲁瓦公司以及新收购的赛琳公司的业务交给了他。

1987 年 10 月 18 日，也就是雷卡米尔与舍瓦利耶合作 4 个多月之后，全球股市均告崩盘。10 月 28 日，巴黎股市依然惨淡，近 200 种主要证券挂牌上市的不超过一半，而 LVMH 集团的股票更是缩水了 40%，这使得 LVMH 集团的市值减少到 130 亿法郎，与 4 个月之前发布会上两位大佬所说的 250 亿法郎有着天壤之别。

在此前后，伯纳德做了两件让他日后回想起来十分得意的事情：第一，在股市大幅下跌的前一个月，也就是 1987 年 9 月，他将手中康福浪漫公司 13% 的股票抛出，获得了近 3 亿法郎的收益；第二，在股市下跌后，他同时以个人和阿加什集团的名义买进了不少 LVMH 集团的股票，这一做法对他后来的行动起到了决定性作用。

当雷卡米尔和舍瓦利耶为股市的大幅下跌而愁眉不展的时候，伯纳德正在静静地等待着雷卡米尔和舍瓦利耶鹬蚌相争的时刻。然而，股市的震荡使得雷卡米尔与舍瓦利耶二人无心争斗，于是，伯纳德决定主动出击。

伯纳德让皮特里尼安排自己与雷卡米尔见面，与自己亲自请求会面相比，这位路易·威登集团的大佬更容易同意皮特里尼的请求。于是，皮特里尼莫名其妙地充当了这场围捕战争中的第一个信使，也许他当时知道伯纳德的真实想法，大概不太愿意充当这个“宣战使者”或“引起战争的信使”的角色。

1988 年 5 月，伯纳德第一次见到了雷卡米尔，地点是在雷卡米尔的家中。整个会面过程充满了尊敬与友善，这源于伯纳德对雷卡米尔毕恭毕敬的态度，也源于雷卡米尔对伯纳德的好感，当然，无论是毕恭毕敬还是好感，都是建立在共同利益之上的。在伯纳德看来，雷卡米尔是自己计划实现过程中最重要的一环；而在雷卡米尔看来，伯纳德是自己对抗舍瓦利耶势力的强大后盾。因此，这种情况下的会面交谈，自然是分外亲热的，大有英雄相见恨晚的意味。

雷卡米尔早就想找一个能够注资 LVMH 集团的新股东，以牵制舍瓦利耶。正所谓“酒逢知己千杯少，话不投机半句多”，这两个年龄隔着一辈而又各自“心怀鬼胎”的人越聊越投机，聊到最投机之处，雷卡米尔便提议伯纳德注资 LVMH 集团。伯纳德听到之后心里早就乐开了花，但脸上并没有表现出与内心相应的表情，这让雷卡米尔更为看重眼前的这个年轻人，不仅对长辈始终保持着应有的尊重，而且还具有宠辱不惊的特质。事实上，他并不知道伯纳德早已在心里狂喜好

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



久了，而且，还有一件他不知道的事：此时的伯纳德已经在股市大跌中通过二级市场拥有了 LVMH 集团 2% 的股权。

显然，雷卡米尔在不知道日后可能会为自己带来灾难的两件事的情况下，已经将伯纳德完全视作巩固自己在 LVMH 集团权力的忠实可靠的同盟者了。伯纳德也知道，自己的第一步计划成功了。然而，在高兴的同时，伯纳德更为谨慎了，他不想“让兴奋的事把自己变成愚蠢的人”，接下来发生的事充分地证明了他十分信奉理性的力量。

事情是这样的，雷卡米尔与伯纳德会面后很快便向舍瓦利耶建议寻找一个为 LVMH 集团注资的新股东，而在此之前，舍瓦利耶早就找过健力士总裁安东尼·坦南特协商 LVMH 集团注资的问题。坦南特十分愿意成为 LVMH 集团的新股东，但雷卡米尔得知后却大发雷霆，表示坚决不愿意让英国企业成为 LVMH 集团的股东，两人僵持不下，最后决定以谈判的方式解决这个问题。

不透风的墙是永远不存在的，更何况是 LVMH 这样的大集团的股权问题。一时间，各种谣传四起，有人说雷卡米尔会变成 LVMH 集团的真正掌权者，有人说舍瓦利耶与坦南特的“英法联盟”会成为这个国际性大企业的全部控股者，也有一部分人说也许会有其他对 LVMH 集团感兴趣的人参与到这场角逐之中，比如以收购著称的阿加什总裁伯纳德。对此，伯纳德第一时间公开表示：“请不要误解我，其实我只是想要迪奥的香水。”

伯纳德在这样的时刻作出这样的表态，使得雷卡米尔、舍瓦利耶、坦南特以及众多想要参加这场角逐的商家将其完全排除在“敌人花名册”之外，而这个时候，伯纳德正在继续通过二级市场收购 LVMH 集团的股票……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3

股票战争与拆分和平

1988 年 5 月底，亨利・雷卡米尔与阿兰・舍瓦利耶之间的 LVMH 集团的权势争霸战，以路易・威登派与酩悦・轩尼诗派就引进新注资进行的谈判而正式打响了。

在这场谈判中，雷卡米尔与其妹夫让・奥里亚斯特罗为路易・威登方面的代表，舍瓦利耶与马叙雷尔为酩悦・轩尼诗方面的代表。当然，除了这两家公司之外，参与这场谈判的还有觊觎LVMH 集团新股东之位的健力士集团和杜美兹公司。此次谈判由威登家族控股公司董事让・保罗・帕雷尔主持，可想而知，以贵族后裔自居的酩悦・轩尼诗家族是不会给予有着“工人后代”身份的谈判主持应有的尊重的，更何况其主要对手就是威登家族。

谈判的内容只有一个：到底谁是 LVMH 集团新注资者的合适人选。面对威登家族与轩尼诗家族的紧张对峙，健力士集团与杜美兹公司并没有表现出明显的倾向性，对他们而言，只要让自己拥有 LVMH 集团的股份就算达成了此次谈判的目标。雷卡米尔与舍瓦利耶势均力敌，这场谈判看似只要任何一方在不严重损害自身利益的情况下稍作一点点妥协或让步就能让各方达成共识，大家便可以顺利解决问题，然后直接奔马歇尔餐厅举杯畅想美好的未来。

然而，雷卡米尔心怀鬼胎，他显然不愿意让谈判桌上的任何一方成为 LVMH 集团的新任注资者，无论其他人怎样妥协与让步，他都要以“你们都不能成为新股东”为基准点。也就是说，这场谈判终究不会得到一个令大家都满意的结果，谈判桌上的剑拔弩张更像是雷卡米尔的个人秀，他想让在座的每一个人都知道“你们想都别想”。

雷卡米尔凭借这种强硬的谈判策略控制了谈判进程的起初部分，但他很快便

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

知道情势已经无法控制，因为在舍瓦利耶的支持下，健力士集团提出自己要持有LVMH集团12%的股份，而这样的提议使得谈判无法再进行下去。在雷卡米尔看来，自己答应这帮英国人持有LVMH集团8%的股份都是天方夜谭，更何况是很可能给LVMH集团法国血统的纯正性带来致命威胁的12%！

就这样，这场谈判就像其他的许多闹剧一样，在看似严肃重大的绯闻中开始，又在顷刻间被参与者以“毫不重要”的态度迅速摒弃。

谈判的结束使得雷卡米尔与舍瓦利耶就LVMH集团新注资者问题的对话失去了可能，雷卡米尔知道，不能再等了，不能给有健力士集团做支持的舍瓦利耶任何的机会了，他在谈判结束后的第一时间就来到了里昂信贷银行。

这个时候，伯纳德与让·马克西姆·莱韦克正在里昂信贷银行里等他，此前他与雷卡米尔约定好谈判后立即见面。伯纳德不希望雷卡米尔与舍瓦利耶通过此次谈判达成协议，他同时也十分清楚这两个人是无法达成协议的，不管是通过怎样的方式。

当看到雷卡米尔略带希望的神情时，伯纳德就知道事情像自己想的那样——不欢而散。

由此，伯纳德与雷卡米尔正式结成了秘密联盟，目标是在神不知鬼不觉的情况下让伯纳德成为LVMH集团的新股东成员。为了实现这个目标，伯纳德必须买进LVMH集团20%的股份，而资金支持则来自让·马克西姆·莱韦克，他是里昂信贷银行的总裁。当时，社会党即将执政，因此莱韦克很清楚自己在社会党执政之后很快就会被免职，那么自己为什么不在离职前抓住机会帮助利益共同体、老朋友伯纳德呢？莱韦克为伯纳德提供了一笔20亿法郎的贷款，这笔巨额的资金完全能够帮助伯纳德获得LVMH集团20%的股份。此外，里昂信贷银行还在当天授予了伯纳德一项几乎无上限贷款的权利，这个权限无疑大大增加了伯纳德在此次争霸中的胜率。

就这样，疯狂的股票战争开始了。1988年5月31日，LVMH集团的10万股股票被买走；6月1日，9.8万股被买走；6月2日，16.9万股被买走。这让舍瓦利耶十分恐慌，他知道这显然不是哪个阔佬在二级市场中通过股票买卖赚取差价，因为平日里最多的时候LVMH集团的股票进出也不过两万股。舍瓦利耶的恐慌所导致的直接结果就是LVMH集团董事会的召开，在董事会上，他表示LVMH集

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团的股票正在被不明人士大量收购，LVMH 集团很可能已经变成了一个或几个捕猎者的目标。此外，他还以主人翁的姿态向大家推荐了一个解决当前问题的办法：将 LVMH 集团和健力士集团的部分资产互换，双方分别持有对方 20% 的股份，以增强 LVMH 的防御体系。

雷卡米尔显然坚决反对这项提议，并表示这只是来自某个不自量力家伙的不足挂齿的敌意攻击，对方获胜的概率很小，完全没必要寻找境外投资者，只需要在法国境内寻找一个盟友。

舍瓦利耶问道："那么您认为法国范围内谁能成为我们的盟友呢？"

雷卡米尔回答道："目前为止还没有明确，但是有三四家可以先接触一下！"

三四家？雷卡米尔的脑子里只有伯纳德，似乎除了这个年轻人以外，其余的人都必须被列入敌人的名单之中。董事会结束后，雷卡米尔便马不停蹄地去找伯纳德，进行他们结成秘密联盟的下一步——确定具体行动计划以及签订合同。

这个让雷卡米尔在日后悔恨万分的计划是这样的：为了保护 LVMH 集团、路易·威登家族的利益以及 LVMH 集团的高品质法国属性和抵御集团倒闭，雷卡米尔与阿加什集团总裁伯纳德达成代表共同利益的行动协议，行动在法律允许的范围内以友好收购 LVMH 集团 30% 股份的形式展开，阿加什集团将以每股 3000 法郎的价格买进 30% 的股票，在此之后，这部分股份由阿加什集团与威登家族协议共同拥有，行动日期定在 6 月 27 日。

当然，这个所谓的"公开收购"并非雷卡米尔自己策划的，作为一个 70 多岁的老人，想要策划一个所有环节都趋于完美的计划似乎是不可能的，再者，如果雷卡米尔真的有这种能力的话，他也就不会在日后捶胸顿足了。完美的计划需要无数资源与人力的支撑，实施计划的人也需要具备强有力的资源调动力，雷卡米尔就是这样一个拥有强大资源调动能力的人。归根结底，调动资源是建立在有资源可调动的基础之上的，否则一切都是白费工夫，就如同这场"公开收购"如果没有安德烈·巴特斯蒂这样的人力资源可以调动，雷卡米尔也许无法在劲敌眼皮子底下导演这样一场戏。

安德烈·巴特斯蒂是法国巴黎银行总裁，也是这场"公开收购"闹剧的主要策划人，正是他给雷卡米尔提出了这样的建议。他们两人在为自己能够设计出如此精妙的"作战决策"而欣喜万分的同时，根本没有想到日后让自己吞食苦果的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



事情竟然也出于自己之手。

6 月 13 日，伯纳德对 LVMH 集团股票收购的行动已然被媒体发现并报道，雷卡米尔的商业伙伴及朋友多次对其作出友善的提醒，可雷卡米尔只是轻描淡写地回应：LVMH 集团不会因某些自不量力者的无力攻击而出现任何异常。

这种回应背后的真相则是：雷卡米尔这个 LVMH 集团的掌门人早已和“自不量力者”伯纳德结成了联盟。即使在面对记者对 LVMH 集团内部不和的传闻进行询问的时候，雷卡米尔依然笑着说：“我和阿兰是亲密的伙伴，我实在想不出能有什么事情可以让我们出现不和。”如果舍瓦利耶刚好在身边，雷卡米尔甚至会在众多记者与闪光灯面前亲昵地对他说：“你说对吗，阿兰？”而舍瓦利耶也会带着笑容亲昵地回答道：“当然了，亨利。”

难道这两个人是情坚似铁的兄弟？瞧瞧他们的笑容里所包含的风雨共济的果敢与携手同行的坚决，他们不是穿一条裤子的亲哥们儿还能是什么呢？至少在众多记者与闪光灯前，他们几乎欺骗了所有人，甚至包括他们自己。

“我和他真的会携手并进走出泥沼吗？这个傲慢可笑的轩尼诗家族的白痴！”

“他真的愿意和我荣辱与共吗？这个卑微的平民后裔有什么资格呢？”

这或许才是两个人真实的内心所想。

一个祖先可以骑马进入教堂的贵族怎会甘心和一个装箱工人的后裔共事呢？这是戳穿这两个人公关伎俩的唯一着手点，在人们都以为他们俩会像亲兄弟那样抵御来自“自不量力者”的恶意攻击的时候，至少有一个人嗅到了他们的苟延残喘，那就是“自不量力者”伯纳德。他知道自己已经完全掌握了主动权，更何况就在雷卡米尔与舍瓦利耶笑嘻嘻地在记者面前否认不和传闻的第二天，雷卡米尔的手和“自不量力者”伯纳德的手已经紧紧地握在了一起，伯纳德自己都觉得这是一件颇具讽刺意味的事情，但是他喜欢这种讽刺，这能让他更有序地进行自己的计划。

“万事俱备，只欠东风”，而这个“东风”就是公开收购的进行。伯纳德盼着这场“东风”，这场“东风”能让他在雷卡米尔与舍瓦利耶的角逐战中获得全胜，这又是一个讽刺，伯纳德喜欢这样的讽刺。

6 月 25 日，也就是公开收购的前两天，雷卡米尔找到舍瓦利耶，郑重其事地

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对他说道："我已经找到了 LVMH 集团股票的收购人之一，他就是阿加什集团的总裁伯纳德，这小子正在考虑一项针对我们的行动。"

"看来媒体报道不是子虚乌有，果然是这小子。"舍瓦利耶说道。

雷卡米尔试探性地说："现在局势比较复杂，如果他要继续针对咱们，情势会对咱们非常不利。我与他接触过，能够让他恢复理智，放弃对咱们的行动，不如直接让他进入公司的资本层，他经营的奢侈品公司可以与咱们形成互补，而且我认为如果他不针对咱们的话，这小子还是不错的。更重要的是，他是法国人，获取他的支持对 LVMH 集团来说很重要。"

雷卡米尔这番话的大部分在舍瓦利耶看来没有什么值得反感的，甚至很中听，然而最后一句"更重要的是，他是法国人，获取他的支持对 LVMH 集团来说很重要"却引起了舍瓦利耶的反感。因为他是法国人，所以我们就应该对他表示友善？也就是说，我的合作伙伴英国健力士集团总裁坦南特就不该受到咱们的欢迎？还是我的决定无法受到 LVMH 集团的欢迎？像舍瓦利耶这样的企业高层人物总是很大度的，但是在死敌的面前就另当别论了，一句在他看来不恰当的措辞就会将他彻底激怒，于是，雷卡米尔的这番试探变成了侵犯。

"那么，亨利，你认为他想在什么程度上加入 LVMH 集团？是咱们给他腾出一个高贵体面的位置，还是把咱们集团的股票拱手让给他呢？"

雷卡米尔听到舍瓦利耶这样的答复，大概明白了他对这件事的态度，但为了公开收购计划的顺利实施，雷卡米尔必须作出努力，他回答道："其实，应对伯纳德这样的人对咱们来说不是难事，看在他可以胜任集团新注资者的分上，咱们可以进行一次友好的公开收购，让他获得集团 30% 的股份，这样既可以彻底解决他对集团的恶意攻击，又让咱们获得了一个从长远角度出发的最佳的合作伙伴。"

30% 的股份？要知道就在不久前英国健力士集团提出拥有 LVMH 集团 12% 的股份都被雷卡米尔视作绝对不可能的事情，现如今却要将 30% 的股份拱手让给一个正在对集团进行恶意攻击的人，舍瓦利耶当然不能同意。他十分清楚，只有将自己的英国伙伴拉进 LVMH 集团资本层才能让自己在这场战争中处于绝对优势地位，而让一个由雷卡米尔推荐的人替代自己的英国伙伴，那简直无异于自杀。

舍瓦利耶故作镇定地点燃一根雪茄，然后旁若无人地吐着不怎么规则的烟圈，这是他在烦躁时经常做的举动，雷卡米尔在等待着他的答复。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“那么，在这个伯纳德注资之后，你打算让谁来领导公司呢？”

雷卡米尔故作惊讶地笑了笑，然后说：“当然还是由您来领导公司了，除了您以外，还有谁有资格做 LVMH 集团的管理者呢？伯纳德已经明确表明并保证他将尽其所能地为您提供支持。”

“骗子！”舍瓦利耶在心里这样骂道。他十分清楚，雷卡米尔和伯纳德都是坐拥数十亿身家的资本大亨，而自己只有一张 LVMH 集团资本层授予的劳动合同，倘若真的让伯纳德成为新的注资者，自己纵使拥有高贵的贵族身份，也会被这两个人一脚踢开。自己输定了，而后便是各种难堪与窘状，想到这里，舍瓦利耶毅然决定阻止雷卡米尔的图谋，阻止伯纳德成为新东家。然而此时此刻，他所能做的就只有拖时间，能拖多久拖多久。他深吸一口雪茄，然后说道：“公开收购存在着巨大的风险，会让咱们对事情失去控制，并且咱们也无法得到《反公开收购方案》的保护，到时候各种意想不到的情况都有可能发生，而咱们也很可能在公开收购中完全处于劣势甚至失败。”

“不会的，”雷卡米尔回答道，“整个公开收购会进行得很快，一切都处于控制之中，您所担心的事情是不会发生的。”

“如你所说，就算这次收购可以在不失控的情况下进行，但也要进行充分的准备，预计在什么时候进行呢？”

“27 日，也就是下周一！”

“下周一？不行，绝对不行！我至少要和轩尼诗家族讨论一下，所以这次收购必须延期。”

雷卡米尔看出了舍瓦利耶拖延时间的意图，然而他认为自己已经完全掌控了局势，舍瓦利耶的任何伎俩都不足为虑，便答应将公开收购的时间往后拖延。然而，令他意想不到的是，就在他同意拖延的同时，他所精心谋划的这场公开收购就彻底流产了，他怎么也不会想到自己会在顷刻间由一个即将取得完胜的人变成完全处于劣势的人。

事情是这样的，几乎在雷卡米尔与舍瓦利耶进行关于公开收购谈话的同时，伯纳德在贝尔南的提醒之下毅然决定转换阵营，与舍瓦利耶结成同盟。原因有三：第一，真正的友好公开收购是不存在的，公开收购必然会引来无数的参与者，价格也必然会随之被抬高；第二，伯纳德仔细权衡，意识到自己根本无法与能够迅

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

速组建联盟的舍瓦利耶进行抗衡；第三，伯纳德了解到舍瓦利耶手里握着一张王牌，那就是股票认购债券，如果与舍瓦利耶抗衡，就无法收回股票认购债券，而无法收购股票认购债券，伯纳德的计划是不可能实现的。

综上所述，伯纳德决定转换阵营，与舍瓦利耶取得联系，并向他表示：如果LVMH 集团愿意给我一个股东位置，我愿意放弃公开竞价收购，因为我原本就不想把事情闹大。舍瓦利耶听到后心花怒放，但还是坚持让健力士集团通过交叉持股的形式注资 LVMH 集团，伯纳德完全同意，因为这能够使他的计划进行得更加顺利。

由此，轩尼诗家族向伯纳德敞开了大门。既然雷卡米尔已经向伯纳德敞开了大门，轩尼诗家族不对其表示友好就等于给自己制造了敌人，而将敌人的朋友变成敌人的敌人继而成为自己的朋友是轩尼诗家族惯用的手段。伯纳德没有想到，LVMH 集团的两个话事人一前一后地将自己视为盟友，既然如此，“东风”就不用等了，因为伯纳德很清楚，在现如今的局势之下，“东风”完全可以由他自己制造。

当雷卡米尔正在策划怎样应对轩尼诗家族对公开竞价的反抗的时候，阿兰·舍瓦利耶、安东尼·坦南特、伯纳德·阿诺特已然结成了联盟，这是欧洲商战中少见的英法超级联盟，雷卡米尔在为自己即将彻底赢得这场股票拆分战的胜利而异常兴奋的时候，却完全不知道自己已经落单了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





我是LVMH集团的老板

1988年6月28日，亨利·雷卡米尔永远记住了这一天，他第一次认识到了搬起石头砸自己的脚到底有多疼。

这一天傍晚，伯纳德给雷卡米尔拨通了电话，雷卡米尔还以为伯纳德安排好了与轩尼诗家族展开公开竞价收购的具体方案了，然而，在两人通话后他很快便知道公开收购已经不是属于自己的计划了。

“亨利，事情发生了不小的变化，这对咱们十分有利，咱们不需要进行公开竞价收购了。”

“为什么呢？伯纳德，快告诉我发生了什么事？”

“简直太棒了，健力士集团为了收购LVMH集团的股票，决定以少数股权股东的身份与我合作，并且一个比利时经纪人能够帮助我收回轩尼诗去年发行的100万份股权认购债券。”

很显然，在股权认购债券的问题上伯纳德是骗不住雷卡米尔的。作为LVMH集团的话事人之一，雷卡米尔很清楚舍瓦利耶手中掌握着股权认购债券，这也是自己无法轻松战胜他的主要原因，想要获得股权认购债券必须通过舍瓦利耶。而伯纳德所说的与健力士集团合作以及能够获得股票认购债券很清楚地证明了一点：伯纳德已然和舍瓦利耶结成了联盟。

事已至此，雷卡米尔知道自己已经处于了被动地位，但还是决定努力尝试着扭转局面。6月30日，他拨通了英国健力士集团总裁安东尼·坦南特的电话，即便他依然将后者称之为试图破坏LVMH集团法国血统纯正性的“撒旦”。

“伯纳德和我说您打算和他一起注资LVMH集团，是真的吗？”

“亨利先生，你得到的消息千真万确，我们达成了友好的协议，这样有利于

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

我们全球范围销售战略的实施和巩固全球销售协议。”

雷卡米尔冲着电话笑了笑，然后说道：“坦南特先生，我实在不明白您为什么会指望一个连集团股东都不是的人能够带您打入 LVMH 集团，恕我冒昧，您的这个决定似乎失去了理智，要知道一个连集团股东都不是的人的任何承诺与期许都是无效的。”

“哦？这么说您有更好的建议？”

“当然了，我是本着友善与您联系的，同样是本着友善，我建议您注资我们家族的威登投资管理公司，因为这家公司已经掌握了 LVMH 集团 23% 的控股权，这会大大增大您打入 LVMH 集团的胜算。”

“亨利先生，感谢您的友善建议，我会严肃而仔细地考虑您的建议的。”

“骗子！十足的大骗子！”坦南特心里这样骂道。如此在心里咒骂雷卡米尔的方式似乎是舍瓦利耶与坦南特合得来的主要原因之一。事实上，坦南特根本不相信在此前连 8% 的集团股票都不愿放手的雷卡米尔会主动让自己拥有打入 LVMH 集团的机会，他更不相信极力拥护 LVMH 集团法兰西血统纯正性的雷卡米尔会让英国人注资进来。

消息很快传到了舍瓦利耶和伯纳德的耳中，看到自己曾经的盟友落魄到采用如此拙劣的手段，伯纳德丝毫不为之惋惜，更没有半点愧疚。他没有时间对自己作太多的道德评判和灵魂责问，因为他正忙于让事情继续朝着自己想要的方向发展，当然，这并不代表伯纳德拒绝到教堂找神父细细诉说与忏悔自己的“罪孽”，不过那都是忙完手头的事情以后的事了。

雷卡米尔极度讨厌这种被完全束缚的状态，他想尽一切办法重新组建自己的团队，以抗衡由舍瓦利耶、伯纳德、坦南特组成的联盟。然而，当他得知阿加什集团和健力士集团在 7 月 4 日、5 日两天内抢走了 LVMH 集团 10% 以上的股票时，便知道大势已去，自己基本失去了胜利的机会。

事实上，在阿加什集团与健力士集团疯狂收购 LVMH 集团股票的时候，伯纳德已经潜在持有 LVMH 集团 24% 的股票认购债券了。风云变幻，世事无常，当舍瓦利耶、坦南特因得到了自己所想而笑得合不拢嘴的时候，他们根本不明白在这场角逐中谁才有资格微笑，更不明白谁才有资格笑到最后。

1988 年 7 月 8 日，阿加什集团与健力士集团联合进入了 LVMH 集团的资本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



层中，由此，两个新股东同时出现在由于亨利·雷卡米尔与阿兰·舍瓦利耶的争执而分裂的集团之中。如果说坦南特是为了让健力士集团巩固全球销售协议并在欧洲范围内迅速扩大健力士的地盘的话，那么伯纳德又是为了什么呢？他为什么要花这么大力气打进一个与其所经营的奢侈品企业没有太大关系的 LVMH 集团呢？这是观察家与评论家们的疑问，这些疑问也让一切与 LVMH 集团有关联的人开始质疑伯纳德的真正动机，这些人包括酩悦·轩尼诗家族、路易·威登家族、坦南特以及所有觊觎 LVMH 集团的人。殊不知，当他们开始产生质疑的时候，伯纳德已然握住了 LVMH 集团的权杖，这个时候，伯纳德完全可以举着权杖傲慢地对所有人说："对不起，质疑无效。"然而，伯纳德所作出的回应只是微笑。

1988 年 7 月 28 日，也就是在伯纳德与雷卡米尔商定进行 LVMH 集团股票公开竞价收购具体执行日期的一个月以后，伯纳德宣布他已经控制了 LVMH 集团 20% 的资本以及 28% 的形式为股票认购债券的股票。也就是说，伯纳德在神不知鬼不觉的情况下变成了 LVMH 集团最大的股东，成为了实际掌权者。

"6 月 27 日"对于雷卡米尔的重要战略意义早已成为了幻影，而一个月后的"7 月 28 日"对伯纳德来说却是实实在在的丰收。面对如此的收获，伯纳德丝毫没有得意，因为这并非他的最终目的。为了实现他的最终目的，他向雷卡米尔作出了让步：LVMH 集团将由董事会和监事会共同管理，以使得集团的不同部门拥有更多的自主权。无论是雷卡米尔还是舍瓦利耶，都没有失去与伯纳德讨价还价的力量，在这次角逐中，雷卡米尔与舍瓦利耶是强敌，是对头，但实质上，他们更像是合作伙伴，共同帮助了伯纳德入主 LVMH 集团，即使这是两人事后在郁闷与愤怒中得到的领悟。

1988 年 9 月 22 日，LVMH 集团召开了股东大会，选举出了新的董事会和监事会成员，雷卡米尔不甘就这样居于伯纳德之下，在 4 天之后的监事会上想尽各种办法将自己家族的成员推选为监事会主席，以制衡伯纳德。然而，伯纳德在监事会刚一开始的时候就让雷卡米尔的美梦破碎了。只听他赫然宣布：我宣布，让·阿诺特先生为 LVMH 集团监事会主席。

让·阿诺特！谁都不会想到伯纳德竟然会让自己的父亲担任监事会主席，而伯纳德此举的支持者就是舍瓦利耶与坦南特。经过股票收购角逐后，舍瓦利耶无心恋战，而坦南特又极其需要与伯纳德保持合作关系以维持健力士集团与 LVMH

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

集团此前签订的全球销售协议。有了这两个有力的支持者，伯纳德有什么理由不在 LVMH 集团的首次监事会上公然将自己的父亲推到监事会主席的位置上呢?

由此，伯纳德终于暴露出了他的真实想法——彻底掌控 LVMH 集团。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第四章

摘下面具的狼：

狼烟四起的商界拿破仑传奇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





伯纳德的巅峰之路

亨利·雷卡米尔、阿兰·舍瓦利耶、安东尼·坦南特都在那场 LVMH 集团角逐战中使出了浑身解数，然而当伯纳德突然对外宣布自己已然掌握了 LVMH 集团占有绝对优势的股票份额以及将自己的父亲让·阿诺特推选为 LVMH 集团监事会主席的时候，他们便处于了相对被动的位置。

雷卡米尔自不必说，他是第一个出局的人。

舍瓦利耶自知大势已去，不愿意花更多的气力与这个叫伯纳德的年轻人抗争，自己原本就是一个拿工资的经理人，为什么不安心进行自己的管理工作而去在意最大的股东到底是谁呢？即便轩尼诗家族的光辉足以让自己成为 LVMH 集团话事人的不二人选，可是谁又能保证所有人都畏惧轩尼诗家族的华丽光环呢？作为法国人的舍瓦利耶十分清楚，法国人天生浪漫，绝对不允许一个人或一个家族霸占他们的仰慕。在法国，仰慕也是自由的，谁说不是呢？当然，这并不代表舍瓦利耶完全放弃与伯纳德的抗争，毕竟 LVMH 集团的重要组成部分之一是轩尼诗家族，想让轩尼诗家族听凭一个通过耍弄伎俩而掌握绝对优势的毛头小子的指手画脚是不可能的，至少在当时是不可能的。

与亨利·雷卡米尔和阿兰·舍瓦利耶相比，身为英国健力士集团总裁的安东尼·坦南特看似是一个幸运儿。在这场角逐中，他成功实现了雷卡米尔最不愿意看到并不惜一切疯狂阻拦的事情——健力士集团打入 LVMH 集团资本层。要知道，雷卡米尔之所以愿意让只会面过一次的伯纳德进入 LVMH 集团资本层，就是为了防止像英国健力士集团这样的公司注资 LVMH 集团。换句话说，他想要利用法国系公司阿加什集团来对抗舍瓦利耶“引狼入室”的举动，然而其努力的结果是：英国健力士集团还是成功地注资了 LVMH 集团，阿加什集团总裁伯纳德成为了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LVMH 集团的实际掌控者。雷卡米尔万万没有想到自己的“防狼”措施反而更快地引来了狼。

然而，在雷卡米尔捶胸顿足之际，坦南特并没有因为自己捡到了便宜而洋洋得意，他十分清楚雷卡米尔的所想所思、舍瓦利耶的所思所想，然而对于伯纳德，他实在不知道这个年轻人到底在想些什么。尽管伯纳德的所作所为帮助自己顺利地使健力士打入了 LVMH 集团，但是坦南特实在想不出与这个让他捉摸不透的人互信互利的理由，因而，在坦南特获得 LVMH 集团股东身份之际，他依然在不断地提醒自己：当心伯纳德！

就这样，雷卡米尔面对当时的局势完全不知所措，依然想着伺机反抗的舍瓦利耶一直在顾虑自己是否应该继续停留在这场看似永无休止的权力漩涡之中，看似在角逐中收益颇丰的坦南特则始终怀有对伯纳德的忐忑。此时此刻，真正清醒泰然的只有一个人，那就是伯纳德。对于前三者的所思所想，伯纳德一清二楚，他还清楚的是，自己必须尽快完全掌握 LVMH 集团。纵观伯纳德在商海中的风雨浮沉，他的巅峰之路正始于此。

如果说将自己的父亲让·阿诺特推选为 LVMH 集团监事会主席是伯纳德显露其真实目的的开端的话，那么对纪梵希（Givenchy）的收购则是其为实现最终目的而采取的行动的开始。

纪梵希是于贝尔·德·纪梵希（Hubert de Givenchy）旗下的高级成衣品牌，这个文质彬彬安心做自己服装生意的绅士大概不会想到伯纳德会打自己的主意，然而突如其来的收购使得纪梵希不知所措。事情的结果众所周知：LVMH 集团成功地收购了纪梵希。

收购纪梵希的议案是伯纳德在 LVMH 集团新董事会第二次会议上提出的，作为董事会主席的阿兰·舍瓦利耶，似乎完全没有能力在董事会决定或左右任何事，第一次董事会和第二次董事会大会的内容完全可以证明这一点。舍瓦利耶原本认为自己董事会主席的身份多少可以产生对伯纳德的制衡作用，而体现这一作用的场合就是董事会开会的时候。然而他不会想到，这两次董事会完全不在自己的控制范围之内，或者说自己完全插不上手。

那么，让我们来看看伯纳德入主 LVMH 集团之后的两次董事会具体都做了些什么：在第一次董事会上，伯纳德的话头全部都放在了 LVMH 集团旗下品牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的广告宣传册上，舍瓦利耶完全失去了其作为董事会主席应有的发言权。由此，LVMH 集团新董事会的第一次会议便成了选择广告宣传册的会议。

第二次董事会大会的内容更是让舍瓦利耶不知该如何是好，虽然他看出了伯纳德想要完全控制 LVMH 集团的野心，虽然他看出了自己到底处于何种不利的地位，但是他并不知道伯纳德到底会采取怎样的行动，否则他肯定不会惊讶于伯纳德在这次会议上提出的讨论内容：如何实现 LVMH 集团对纪梵希的收购。

收购纪梵希？这是舍瓦利耶在股票纷争、权力角逐之后又从伯纳德处得到的一记闷棍。为什么要收购纪梵希？收购纪梵希真的有必要吗？拥有这些疑问的舍瓦利耶显然反对伯纳德对纪梵希的收购，然而，在伯纳德那里，舍瓦利耶的反对无效。

舍瓦利耶自从成为 LVMH 集团经营管理权的拥有者之后第一次意识到还有股东的存在，也是第一次意识到自己与股东的关系，还第一次意识到伯纳德正以股东的身份要求自己按照他的指令办事。显然，获得舍瓦利耶的完全服从与归顺是不可能的，至少在当时来说，舍瓦利耶能够在股票角逐失败后依然挺直腰板担任 LVMH 集团的经营者，是因为他在深层次意识里仍然觉得轩尼诗家族的荣光能够阻挡一切，现如今这个通过伎俩赢得主动权的毛头小子竟然敢让轩尼诗家族的人对其俯首称臣？舍瓦利耶的回答是：没门！

于是，原本无心恋战的舍瓦利耶决定重整旗鼓与伯纳德对抗。与上次不同的是，在他看来，此次的对抗行为较之上次更为“崇高”，因为这次他的最终目的并非只为利益，还是为了轩尼诗家族的颜面，或者说是为了“给胆敢以傲慢态度对待轩尼诗家族的人以惨痛教训”！

既然要对抗强有力的伯纳德，就必须寻找盟友。舍瓦利耶很清楚，今时不同往日，伯纳德的强势使得他充分认识到了自己对于 LVMH 集团来说只是一个凭借一纸合约领工资的人，如果单枪匹马地与伯纳德对抗，无异于以卵击石。因此，舍瓦利耶想寻找一个股东作为盟友，以共同抵抗伯纳德。在当时的情况下，舍瓦利耶的好友安东尼·坦南特是最佳人选，然而，坦南特毕竟是英国人，伯纳德有法国当局的支持，自己在法国寻找一个英国人来对抗法国人似乎并不会给自己带来任何好处。那么，到底该选谁来做自己的盟友呢？难道自己真的要单枪匹马地与这个曾经与雷卡米尔成为盟友的人对抗吗？雷卡米尔？对了，为什么不选择雷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

卡米尔呢？

事情往往会在转变立场之后得到妥善的解决，有时还有可能收获意外的惊喜。当舍瓦利耶在踟蹰不定的状况下脑中闪过雷卡米尔这个名字的时候，便知道自己已经有了最佳人选。两个原本在集团中享有绝对主权地位的人联合起来对抗“入侵者”，这难道不是顺理成章的事情吗？

在舍瓦利耶找到雷卡米尔之后，两人一拍即合，很快便正式组成了反伯纳德同盟。与他们将各自的公司合并为 LVMH 集团的合作相比，这次更像是两人之间真正的合作，也更像是两人真正拥有了共同利益，为了这共同利益，两人必须携手作战，目标就是伯纳德！

与几个月前对峙时的激情相比，雷卡米尔与舍瓦利耶的这次联手所产生的激情更为饱满。在达成共识后的第一时间，雷卡米尔便着手行动，精心设计了一套计划。又经过一番周密的研究，两人决定立即实施这个在他们看来会给伯纳德造成不小打击的计划——对 LVMH 集团进行彻底改造。

雷卡米尔与舍瓦利耶的改造计划是：将路易・威登集团和酩悦・轩尼诗集团的参与份额降低到 50% 以下，然后路易・威登家族和轩尼诗家族分别通过各自的控股公司买回自己的公司。这个行动是可以告知伯纳德的，因为如此一来，无论伯纳德是否同意，他都将会被完全架空；不过此后的行动是不能让伯纳德知晓的：发起 LVMH 集团公开竞价收购，同时造成一次停牌，路易・威登家族与轩尼诗家族联合购回 LVMH 集团。两人合计好之后，便各自为着这份“必胜”的计划做准备去了。

殊不知，当雷卡米尔告知伯纳德要将路易・威登集团的参与份额降低时，伯纳德便察觉到了二人的阴谋，于是在第一时间找到了自己的好友——法国证券交易所主席雷吉斯・鲁塞尔，并顺利阻挠了此次停牌。伯纳德深知，与公开竞购相比，停牌对于自己来说更为危险。随后，伯纳德又利用与里昂信贷银行的关系，成功获得了一笔贷款，在证券市场中收购了 LVMH 集团 7.5% 的股份。由此，雷卡米尔与舍瓦利耶不战自败。伯纳德在 LVMH 集团的地位进一步巩固，并从此走上了事业的巅峰。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





成为所有人的强有力对手

1997 年，亚洲金融危机后，伯纳德意识到必须要使 LVMH 集团拥有强有力的应对能力，只有这样才能在任何时候都不为对手所束缚。想要实现这样的目标，办法只有一个，那就是成为所有人强有力的对手，遇强则强。

伯纳德将着眼点放在了 LVMH 集团的规模效应上，根据商品类型设立了业务分支。每个分支中有一个共享服务中心，主要提供 IT、法律、金融、专利及人力资源等方面的协助。

当然，产品的独立性是伯纳德所最为看重的，也是他在把控规模效应方面执行力度最大的，虽然为了节省开支而考虑将纪梵希香水（Parfums Givenchy）、迪奥香水和娇兰（Guerlain）的采购及研发团队集中在一起，但是伯纳德依然给这些产品以极大的独立性，这主要体现在产品的生产方面。

无论是纪梵希、迪奥还是娇兰，其生产计划及生产基地都是分开的。对此，有些人认为，为了节省预算开支，伯纳德将这些品牌的采购集中管理但又分开生产似乎并没有达到他想要的节省目的，因为集中管理运作的采购部门必须分头对这些品牌进行材料供给，其间产生的运输费等各项费用刚好抵消了伯纳德以集中采购而省出的费用。事实上，集中研发采购节省出来的费用远远超出后期对各品牌生产运作、材料配给等所需要的费用，后者与前者相比，近乎九牛一毛的比例。伯纳德怎么会吝惜花费节省出来的费用中的一小部分去保持这些品牌的附加价值呢？再者说，没有独立性的生产运作，怎能保持品牌的独立性呢？又怎能在推出新品牌时保持品牌的议价能力呢？对于这一点，伯纳德比谁都清楚。

由此可见，在缩减企业机构的同时最大限度地保持品牌独立性是伯纳德与竞争对手争锋的利器，再辅之经销、广告等资源的共享，伯纳德想不成为所有人的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

强有力对手实在是太难了。关于资源共享方面，最好的例子就是贝玲妃了。1998年到1999年之间，伯纳德收购了包括贝玲妃在内的多家创办不久的美国化妆品公司，其中，贝玲妃很好地利用了LVMH集团的共享服务中心，其中包括推广、公关、生产运作以及资金周转，这是贝玲妃在2002年取得两位数增长的重要原因。

伯纳德非常喜欢贝玲妃这种懂得利用集团资源来发展自身的品牌，相反，对于那种没有很好地利用LVMH集团为其提供的优势资源的品牌，伯纳德会毫不留情地将其淘汰。比如在2002年，伯纳德将硬糖（Hard Candy）和UD（Urban Decay）这两个品牌果断抛售。在伯纳德看来，一个品牌既然无法在自己的品牌战略整合中发挥作用或者受益，更准确地说是无法继续保持自己的品牌独立性，那么这个品牌便一文不值，而且还会影响整个LVMH集团的竞争力。伯纳德是坚决不允许这样的情况发生的，于是，Hard Candy和Urban Decay就只能眼睁睁地看着几乎是与自己一同被伯纳德收购的贝玲妃借着LVMH集团这一强大的平台飞黄腾达而自己却被伯纳德一脚踢出门外。

经营多年奢侈品品牌的伯纳德知道，奢侈品对广告的依赖程度非常大。奢侈品与其他产品不同，前者的广告效应直接影响着销售情况，为此，伯纳德早在正式入主LVMH集团的时候就设立了一个专门负责与媒体及广告公司沟通的部门，以使得LVMH集团旗下品牌的广告能够在更好的时间与更好的位置显示出集团优势。此外，他还专门设立了广告部，从而降低广告费用。为集团设立专门负责广告宣传的部门，伯纳德是第一人。

当然，在伯纳德看来，把控规模效应与品牌独立性的关系、掌控与提升广告在经营中的地位依然不够，因为对于奢侈品来说，对时尚潮流的把握更为重要，而伯纳德的确有把握时尚潮流的能力，从这个角度来说伯纳德堪称世界级的“时尚达人”。

集中管理与分开生产经营、大力度利用广告效应、准确把握潮流走向，这三样合在一起形成了一股强大的力量，一股能够使得伯纳德变成所有人的强有力对手的力量，而这个力量的源泉所在正是伯纳德这三样能力结合后所产生的经营模式——战略整合。从LVMH集团成立之日起，更准确地说是从伯纳德入主LVMH集团起，这个奢侈品超级帝国似乎就一直在收购，而那些被伯纳德收购的成熟品牌在得到整顿之后总能实现利益最大化。许多人都会产生这样的疑问：伯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



纳德既然已经拥有了 LVMH 集团这个超级大公司，为什么不安心经营好该集团已有的品牌而斥巨资并花费巨大精力去整合其他的品牌呢？而且，事实上每次整合都需要花费两次巨大精力，第一次是收购，第二次是整合。问题的答案是：伯纳德入主 LVMH 集团的时候该集团旗下的两个品牌路易·威登和轩尼诗已经是伯纳德不用再花时间、精力操心的世界顶级奢侈品品牌，而他之后的一系列收购都是指向顶级的家族奢侈品品牌，比如宝格丽、爱马仕等，这是基于他对顶级奢侈品品牌的认识：顶级家族化的奢侈品不是短时间内可以创造出来的，而这些品牌的家族投入是不可替代的。

从这个角度看来，伯纳德的战略整合使得他更像是 NBA 中的顶级球队总裁，不惜血本购买顶级巨星，也不惜小钱来培养明日之星。就伯纳德的情况来看，像路易·威登和轩尼诗这样的顶级巨星已经握在了自己的手里，自然不用担心它们的“巨星效应”会突然消失不见，而对贝玲妃这样的有望成为明日之星的品牌更是呵护有加，这就解释了向来喜欢低价收购的伯纳德为什么会付出高达 61% 的溢价率来收购宝格丽，也解释了伯纳德为什么对由克里斯汀·拉克鲁瓦经营的始终业绩不佳的服装公司进行大胆收购。伯纳德曾说过：“明星品牌需要时间成长。即使需要 10 ~ 15 年才能成为明星，这也是极为值得的。”

伯纳德十分清楚，想要重新打造像 LVMH 集团这样强大的奢侈品集团是不可能的，在明星品牌众多的今天，发掘、培养新星十分困难，购买巨星更为困难，因此，能够很好地掌握已经极有名望的品牌或有望成为明日之星的品牌并对其加以整合十分重要。虽然 LVMH 集团的利润依然十分可观，但是利润比例严重失调，大部分都来自轩尼诗、迪奥、爱马仕等这样的王牌，如果消费者对现有品牌产生审美疲劳，而有望成为明日之星的品牌尚未掌握在自己手里，那么自己必将面临青黄不接的尴尬局面。

也就是说，让伯纳德成为所有人的强有力对手的战略收购整合完全建立在伯纳德的战略性决策与长远眼光之上，虽然伯纳德对路易·威登、轩尼诗、迪奥这样的品牌有着强大的信心，但他同时也十分清楚，无论多么强大的品牌总会有过气的时候，就像强大的家族总有衰败的一天一样。对于奢侈品来说，新贵族远比旧贵族重要，当新贵族成为旧贵族后，其对所喜好品牌的购买欲自然会减弱，而到那个时候，LVMH 集团如果没有掌握能够吸引新贵族的品牌，那么该如何应对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场呢？难不成与昔日强大的家族或贵族一样退出历史舞台？

伯纳德拒绝让LVMH集团的命运与强大家族或贵族的命运挂钩，同时他也的确是这么努力的。战略整合正是他的这种“日不落愿望”的最佳反应，在他看来，无论强大的对手是否继续强大，原本作为目标群体的人们是否依然保有目标群体的资格，自己都必须保持着竞争者强有力的对手的能力与地位。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



收购，收购，再收购

伯纳德喜欢收购是出了名的，只要是被他看上的品牌，都难逃他那双“生来就用于收购的手”，当然，古驰要算个例外，这也是古驰的最终拥有者巴黎春天集团一直是伯纳德心头之痛的原因。然而，在漫长的收购之路上，除了在古驰的问题上跌了一个跟头之外，伯纳德向来志在必得。因而，许多人都将伯纳德或者LVMH集团的成长之路概括为“收购，收购，再收购”。

在伯纳德的历次收购中，最为迅速或者说最令被收购者措手不及的要数其对爱马仕的收购了。当然，为了收购爱马仕，伯纳德做足了准备，甚至爱马仕家族在某个星期六的早晨才突然得知爱马仕已经属于别人了。从2008年开始，伯纳德就先后与三家法国银行进行了一系列股票掉期操作，这三家银行出面购买爱马仕发行的衍生投资工具，而实际的买单人则是LVMH集团。当时，为了掩人耳目，伯纳德和这三家银行约定这些交易全部不使用任何股权、债券形式，而是现金交易。伯纳德熟知法国金融交易管理规则，这种以现金支付形式的交易可以不对外公开，如此一来，谁都不知道这三家银行购买的爱马仕股权最终全部由伯纳德掏钱。

要知道，伯纳德此前的收购都是摆在明处的，无论是大量股票收购还是股权购买，被收购方都能察觉到并及时作出反应，而对于爱马仕的收购伯纳德为什么要偷偷摸摸的呢？当然是因为爱马仕集团不好对付。为了对付恶意收购，爱马仕组成了由三个有限合伙人构成的资产框架，这个资产框架拥有50%的家族股权资本，其中任何一个有限合伙人都拥有一票否决任何购买股权行为的权力，而这个资产机构中的有限合伙人全部都由爱马仕家族的人来担任，也就是说，爱马仕家族做好了应对恶意收购万无一失的准备。即便如此，爱马仕家族依然不放心，对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

于伯纳德这样的总是喜欢收购别人品牌的人，他们总是慎之又慎，毕竟谁都不愿意将自己的家族品牌拱手让给他人。于是，他们将股权打包整合，使其以未具名的形式出现在投资工具中，以此将爱马仕家族的股权藏了起来。

然而，再严密的保护机制，也未能使收购之心已定的伯纳德退却，他利用爱马仕家族内部人士之间的矛盾，掌握了被爱马仕家族打包整合并穿上“隐身衣”的爱马仕股权的具体下落，并收购了许多的爱马仕股份，随后又通过三个法国银行收购了爱马仕的大量股权，使得原本以为爱马仕股权处于万无一失的保护机制中的爱马仕家族在一个周末的早上听到了自己的大部分股权已经落到了伯纳德手里的消息。“明枪易躲，暗箭难防”，爱马仕家族只能接受这一事实，并极力争取爱马仕在经营方面的品牌独立性，幸亏伯纳德视品牌独立性为品牌生存发展的根本，否则已失去所有筹码的爱马仕家族怎么会有资格出现在与伯纳德“商讨爱马仕品牌运作办法”的谈判桌上并得到伯纳德对自己所提出意见的同意呢？

对爱马仕的收购让许多奢侈品集团对伯纳德采取了更加严格的防范措施，当然，这类奢侈品集团不仅限于法国或欧洲，而是扩展到了全世界。因为在爱马仕被收购的同时，坊间流传出这样一种说法：伯纳德有一个目标，那就是要把世界各地的所有能拿到的奢侈品全部掌握在自己手中。这些奢侈品不仅限于皮包、香水、服装，还包括茶、咖啡、钟表、名牌跑车、中国的白酒、南非的钻石以及古巴的雪茄。由此看来，伯纳德的收购目标分布于整个世界，因此，众多奢侈品集团以及有望成为奢侈品品牌的集团对他加紧防范也不是什么稀奇的事情了。

伯纳德成功收购品牌之后都会对其进行整合，以提升收购利益，比如在困境中被伯纳德收购的奢侈品品牌赛琳（Celine）、真力时、葡琦（Pucci）和瑞纳特，它们都是在被伯纳德收购之后才脱胎换骨的。

最经典的案例是伯纳德对女装品牌赛琳的收购。在 LVMH 集团接手前，赛琳的销售额不断下滑，亏损额达到 1600 万美元。伯纳德将其收购之后，任命让·马克·卢比耶（Jean Marc Loubier）担任赛琳的负责人。卢比耶上任后挖掘赛琳品牌的历史——赛琳在 1945 年开业时是巴黎的高档鞋零售商。经过包装整合之后，赛琳在卢比耶的手里变成了现代奢侈品品牌，成为了巴黎和欧洲复兴的象征。另外，卢比耶还对赛琳进行了业务模式改革，此前，赛琳以服装为主，以提包为辅，而在卢比耶的调整下，赛琳大力生产营业利润率较高的皮具产品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



葡琦在被伯纳德收购之前也面临着经营欠佳的困境，葡琦服装的高光时刻在20世纪60年代，此后便日渐消沉。伯纳德接手之后，聘请克里斯汀·拉克鲁瓦对其进行了重新设计，当葡琦标志性的图案出现在鞋、地毯和家具等配件上的时候，其销售额很快便增加了一倍，这让许多业内人士都感到不可思议。

令伯纳德屡试不爽的“路易·威登整合法则”在香槟酒领域同样奏效。瑞纳特（Ruinart）是价格仅次于唐培里侬的高级香槟，同样，伯纳德也为瑞纳特构造了丰富的历史内涵。为此，伯纳德请来了历史学家，挖掘瑞纳特的历史轶事，诞生于1729年的瑞纳特曾被玛丽王后饮用过，也曾被欧洲其他国家的王室追捧过。如此一来，与王室之间千丝万缕的联系使得瑞纳特这个品牌被定位为优越、高贵和全球化。

“路易·威登整合法则”化腐朽为神奇的奇迹也发生在瑞士机芯品牌真力时（Zenith）身上。2001年，伯纳德调来经营过凯歌香槟的蒂埃里·纳塔夫（Thierry Nataf）担任真力时的产品经理，通过挖掘钟表灵魂——机芯的价值，重新设计真力时，采用镂空表盘和手工表带，凸显真力时的高品质瑞士机芯。

为了保持品牌的独特个性，LVMH集团对多元化集团内部的奢侈品品牌均授予其管理层（一般是家族管理者）独立经营权，保持各子公司的家族管理和独立经营，让旗下独立品牌充分自治，充分发挥其创造力。在这样的公司架构之下，集团没有首席设计师，60多个子品牌均拥有自己的灵魂人物——设计师。

然而，这并不意味着LVMH集团的集团化运营对旗下子品牌毫无意义。事实上，LVMH集团旗下的品牌能够共用零售渠道。LVMH集团打造了从实体到互联网的强大零售网络，而共享网络资源对提升营业利润的作用是显而易见的。其中得到最大提升的品牌是珠宝、钟表、酒、皮具等小体积产品，像服饰这种占用营销空间较大的子行业则较难享受到集团渠道带来的利润提升。轩尼诗在集团的羽翼下得到LVMH集团的全球平台支持，销售额实现了巨大提升。芬迪在归属LVMH集团之后，销售额也得到了突飞猛进式的提升。当然，这种提升效益有着规模的限制，比如在历峰集团营业利润率高达25%左右的钟表与珠宝，在LVMH集团这里仅为10.85%；同样，历峰的皮具营业利润率只有3.58%。

此外，伯纳德还在集团层面打造明星产品，从而提升全部品牌的形象。LVMH集团遵循“提升单个明星产品的价值——提升集团总体价值——提升集团

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其他产品的价值”的价值提升传导机制。事实证明，这一招非常奏效，LVMH 集团 2006 年财报显示，其品牌价值、无形资产与商誉的价值总和高达 127.64 亿欧元，占总资产的近 50%。目前，LVMH 集团倾力打造的明星产品有皮具路易 · 威登和芬迪，干邑轩尼诗、香槟酩悦以及唐培里侬，这些明星产品的营业额占到了集团总营业额的 50% 以上，营业利润占到了 70% 以上。

LVMH 集团旗下的酒、服饰、化妆品、珠宝与钟表等四大业务的产品线均特别丰富。如此一来，LVMH 集团就可以通过收购新品牌、设计新产品来保证在每个季节都有不同品种的新品面市，通过开拓细分市场并开发出品味不同、形象各异的差异化产品，满足不同的人在不同阶段、不同时间、不同空间上的不同需求。

以轩尼诗为例，该公司现在仍由轩尼诗家族与菲利傲(Fillioux)家族共同经营，分别负责市场和生产，开发出李察、百乐廷、XO、VSOP 等四大经典系列产品，其中 XO 是专为新兴的中国市场调配出来的男性白兰地，而 VSOP 意在征服年轻人和女性。

娇兰也是成功的一例，娇兰香水共有 300 多个品种，能够满足不同消费群体的个性化需要。在彩妆方面，娇兰通过塑造三种不同形象的彩妆系列，取得了巨大的成功。1984 年研发出来的“古铜系列”（Terracotta），塑造华丽而略显夸张的妆面，融合保湿功效，备受欢迎，尤其在美国市场的销量持续居高不下。1987 年，娇兰研制的“幻彩流星”（Les Météorites）再次震撼了整个化妆品行业，其以色彩见长，浓烈绚丽的个性色彩让不同的肌肤尽显光华，日本顾客称之为“魔术粉底”。1991 年研发的“流金系列”（Divinora）引领了第三种化妆概念，质地轻薄、质感浓厚，塑造出性感俏丽的妆面。

此外，LVMH 集团还锻造出“原料——设计——生产——零售”的完整价值链，通过产业链的延伸提升了集团利润，也保证了单一品牌的销售渠道。

总之，伯纳德对品牌的收购并非单纯的“收购，收购，再收购”，在收购之后，伯纳德总会竭尽全力对所收购的品牌着力进行打造，以实现品牌价值的最大化，从一定意义上来说，这也对其不间断的收购行动产生了极大的促进作用，使得其他品牌对其收购行为产生了态度上的转变。当然，这种态度转变不包括已经成为顶级品牌并且经营良好的企业（他们是十分厌恶伯纳德的这种收购行为的），而仅限于经营不善的企业或有望成为奢侈品名牌但缺乏经营运作经验的企业，他们

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对伯纳德的收购态度从担心、恐惧、讨厌到不排斥、愿意再到产生强烈的被伯纳德收购的意愿。也就是说，从 1987 年至今，伯纳德进行的 62 笔收购并非每次都遇到强大的阻力，其把收购进行到底的战略模式也因此得以继续推行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



温文尔雅与臭名昭著

“你必须让人们对不是真正需要的东西产生神秘的欲望。”伯纳德始终坚持着这个精品业的赚钱真理，他一手摇旗给予设计师们非常自由的创意空间，另一手挥鞭严格督促生产线，并充分发挥各工厂之间的综合效益。

伯纳德对各品牌工厂间的互相搭配生产可以说是运用自如。比如“Jungle”这个高田贤三（Kenzo）旗下的香水品牌，是由纪梵希的工厂所制造的；而克里斯汀·拉克鲁瓦的生产线，却是由高田贤三负责的。

连品牌制造都能混搭，伯纳德的确让人摸不着他的巧妙。不过，品质才是最后直接面对消费者的催眠药。在路易·威登位于法国杜西的工厂中，有一处作业线专门就是用来销毁瑕疵品的。品质管理员细心地检查着皮包上的每一处车缝，就算只少了一针，该瑕疵品也会立刻被投入像碎纸机一般的机器销毁。

厂长史蒂芬·富伦（Stephen Fallon）举例说：“日本买家一定会看皮件上的车缝处。比如说，如果背带上的一侧是四针，另一侧是五针，我保证他们一定会拿回来退货。”

因此，伯纳德有一句经典名言：“如果能够支配工厂，就能够控制品质；如果能够掌握通路，就能够创造品牌形象。”

高盛公司曾经预测，从2004年第二季度开始，精品行业将陷入低迷。然而，这一预言放在LVMH集团身上却不灵验。2004年第二季度，LVMH集团的收入增长了12%，达到29亿欧元。可以说，虽然主要市场增长缓慢，但LVMH集团的营业额仍然有可观的增长。这主要得益于LVMH集团的时装和皮革制品分公司销售的强劲增长。这一年的上半年，LVMH集团时装和皮革分公司的总收入增长了18%，达到17亿欧元。香水和化妆品分公司的收入为10亿欧元，增长幅度为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



15%，其中真我金色（J'Adore）分公司的香水销售额首次达到了1亿欧元，是10多年来第一家获得如此巨大销售额的香水公司。

轩尼诗酒则是LVMH集团的另一个明星，这主要得益于2003年推出的轩尼诗纯白葡萄酒。2000年上半年，轩尼诗酒的总营业收入增长了23%。

面对如此大好形势，最高兴的莫过于伯纳德了。不过，业内专家却越来越担心，由于伯纳德的手伸得过长，进入了一些利润率远低于精品行业的领域，因而LVMH集团的前景可能会受到影响。2011年3月7日，全球最大的奢侈品集团LVMH豪掷37亿欧元，收购了意大利高档钟表及珠宝商宝格丽。LVMH集团发行了1650万股，换取其经营家族持有的1.525亿股宝格丽股份，从而购入后者50.4%的股权。宝格丽相应地获得价值19亿欧元的LVMH集团股份，此后LVMH集团将以每股12.25欧元的价格收购宝格丽余下的股份。尘埃落定，已经坐拥路易·威登、芬迪、娇兰、酩悦·轩尼诗等逾60个品牌的伯纳德的奢侈品家族中又添了一颗意大利“明珠”。而在此前的20年中，伯纳德已经通过不断的收购将LVMH集团成功地推向市值逾530亿欧元、年销售额过200亿欧元、净利润超30亿欧元的奢侈品世界“第一势力”。

以往众多的案例可以为证，伯纳德对狩猎奢侈品牌从来都是耐心十足的，不等到经济低谷或者品牌估价处于低位时，鲜有出手，收购罗意威（Loewe）如此，收购芬迪也不例外。在将宝格丽收入囊中之前，伯纳德已心心念念地“追求”了其10年，但这一次他并没有耐心地等到“便宜”的时机，而是直接以高价以及对宝格丽家族的种种优惠条件，迫不及待地将其纳入了LVMH集团的版图。伯纳德的收购策略之所以突然转向，是想在中国奢侈品消费的强大张力下，顺势打造集团盈利的第三级。

令伯纳德一改往日作风，豪取意大利“明珠”宝格丽的理由其实很简单——伯纳德十分需要以宝格丽拉升LVMH集团钟表珠宝业务的规模与影响力，并与酒水饮料和服饰皮具构成更加牢靠的“金三角”。

为了与宝格丽协商签约事宜，伯纳德缺席了设计师加利亚诺的首场迪奥秀，奔赴宝格丽的总部所在地罗马。签约当天，宝格丽的市值为23亿欧元，按收购价格计算，LVMH集团支付的溢价高达六成，相当于宝格丽息税折旧摊销前利润的27倍，息税前利润的40倍，是LVMH集团自身市盈率的两倍。而1999年收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

购豪雅时，LVMH 集团支付的溢价不到一成。除在收购芬迪时成交金额高达后者当年销售额的 8.5 倍外，LVMH 集团几乎从未开出过如此优厚的条件。

不仅如此，获得 LVMH 集团 3% 股权的宝格丽家族（Bulgaris）成为伯纳德及其亲属之后集团的第二大股东，并且在董事会拥有两个席位，而原来担任宝格丽 CEO 一职的家族成员也将出任 LVMH 集团新的钟表珠宝业务部主管。要知道一向奉行“生猛收购、松散管理”的伯纳德，为了确保自己在这一模式中的核心地位，在并购或控股中一贯以现金支付，鲜以股票充抵，因此至今还持有着 LVMH 集团 46.5% 的股份。

对于宝格丽这个具有 127 年历史的全球第三大珠宝商，伯纳德的慷慨大方一览无遗。这与其所擅长的在经济低迷时出手、以最小代价收购的策略背道而驰。正是由于踩准了上世纪 90 年代两轮经济衰退的时点，伯纳德领导下的 LVMH 集团才得以成就今天的庞然大物，并实现酒水饮料和服饰皮具两强并举的格局。对此，伯纳德自己曾承认：“每有危机发生，LVMH 集团的市场份额总会有所提高。”最近的例证，他用来“偷袭”爱马仕的股票掉期也是在经济危机正酣之时的 2008 年与三家银行共同完成的。除了能够压低收购对价的经济低迷外，伯纳德也善于抓住品牌经营家族最薄弱的时刻，类似新老交替或股份转换都成为他出手的良机。

对比宝格丽被收购前的条件，显然哪一条也不成立。经验老道的伯纳德虽然也有失手的时候，但肯定不愿意做亏本买卖。到底是什么让伯纳德一改往日作风，豪取意大利“明珠”。理由似乎很简单，伯纳德十分需要宝格丽。

1984 年，伯纳德成为法国一家奢侈品公司的 CEO，就此与这个行业结下了不解之缘。他投入家族的 1500 万美元，又说服法国老牌银行拉扎德（Lazard）出资 8000 万美元，收购了即将破产的法国纺织品集团布萨克，随即剥离了该集团原来的大部分业务，仅留下了核心品牌迪奥。以此为跳板，伯纳德在 1987 年通过低价买入股票，一举拿下 LVMH 集团，掌控了旗下的路易·威登与酩悦·轩尼诗两大顶级奢侈品品牌，开始了他长达 20 年的奢侈品牌狩猎之旅。在这个过程中，伯纳德有别于法国传统商人的、极具进攻性的处事方式让他饱受诟病，也因此获得了一个外号——“披着开司米衫的狼”。

当然，这并不能阻挡伯纳德搜集奢侈品牌的步伐。如今的 LVMH 集团不仅在市值、收入和净利润各方面于同行中称霸，并且还是业务范围最广的综合集团，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



涵盖酒类、皮具、服饰、香水、化妆品、钟表、珠宝、零售等几乎所有主要的细分行业，更是三大奢侈品集团中唯一一个“两条腿走路”的集团，酒水饮料、服饰皮具两类业务贡献了集团收入的五成和经营利润的八成，旗下拥有包括路易·威登、唐培里侬香槟（Don Perignon）和轩尼诗三个王牌。相比之下，历峰集团八成收入来自钟表珠宝业务，核心品牌只有卡地亚（Cartier S.A.），而巴黎春天集团的奢侈品业务则完全依赖于古驰这个品牌。

金融危机来袭时，伯纳德一手打造的多元化架构抵抗风险的能力更强。2008年，LVMH集团服饰皮具和化妆品业务的增长弥补了酒水饮料和钟表珠宝的损失，使当年的收入和经营利润水平分别小幅增长了4.3%和2.1%。到了2009年虽然颓势难挡，但其下滑的幅度基本都小于主要竞争对手。这种“全面开花”的打法所带来的相对稳定的业绩表现，正是伯纳德在危机时总能抓住机会扩大规模的基本前提。

从这个意义上来理解，伯纳德之所以一改过去的收购风格，豪取宝格丽，似乎有着寻求集团业务更为均衡发展的盘算，希望在酒水饮料和服饰皮具之外将钟表珠宝业务打造成集团的第三极。尽管钟表珠宝一贯是LVMH集团的“短板”，但其经营利润水平却在五大业务中排在第三位，略优于香水化妆品和零售。而且，后两个板块的经营利润水平已经高于同业，提升空间有限。以化妆品上市公司为例，除了包含低端消费品牌的欧莱雅经营利润率在15%以上外，同样走高端路线的雅诗兰黛（Estee Lauder）和伊丽莎白·雅顿（Elizabeth Arden）的表现还不及LVMH集团的旗下品牌。相反，斯沃琪（Swatch）和历峰的钟表珠宝业务经营利润率分别稳定在20%和25%左右，而且在金融危机之前，宝格丽的经营利润水平也多在15%以上。通过与宝格丽联手形成更大的集团化优势，提高盈利能力，进而形成钟表珠宝、酒水饮料和服饰皮具的“金三角”似乎完全合乎逻辑。

事实上，尽管钟表珠宝业务的基数较小，但从LVMH集团钟表珠宝业务部门成立的第一个完整财年2000年到2010年，其收入4.8%的年复合增长水平仅略低于集团的5.8%，而8.1%的经营利润增长基本与集团相当（8.2%）。并且，钟表珠宝业务部门的投资额年复合增长水平远高于集团和其他业务部门。对于极富耐心的伯纳德来说，也许他一直在等待眼下这个最合适的机会，一击即中。

伯纳德先后拿下了豪雅、玉宝（Ebel）和真力时等3个钟表品牌，随后又收

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

编了法国珠宝尚美，这样加上之前收购的两个钟表品牌（现已归入迪奥钟表旗下），钟表珠宝业务部门正式宣告成立。一年之后，LVMH 集团与钻石商戴比尔斯（De Beers）创立了合资公司。此后近 10 年间，伯纳德在钟表珠宝业务上一直鲜有大动作。直到 2008 年，在提出要通过内生增长和外部兼并两方面做大部门规模的计划后，恒宝（Hublot）成了他的首个猎物。

作为集团内成立最晚的业务部门，截至 2010 年，钟表珠宝业务的收入不足 10 亿欧元，对集团的收入贡献仅为 5%，经营利润贡献更是只有 3%，均处于“垫底”的位置。相较之下，宝格丽的年销售额中约五成来自珠宝，另有 1/4 由钟表贡献，2010 年收入逾 10 亿欧元。换句话说，收购宝格丽完成后，LVMH 集团的钟表珠宝业务收入将提升近八成至 18 亿欧元，对集团收入的贡献也将上升至逾 8%。

不过，伯纳德相中宝格丽，绝不仅仅是出于规模扩张的考虑。收购宝格丽前，LVMH 集团 2010 年钟表珠宝业务收入只分别相当于斯沃琪和历峰的 1/5 和 1/4，即便是与独立品牌劳力士相比，也只有其 1/3，仅略大于百达翡丽。而且，从品牌定位来看，不管是价格档次还是消费者认可度，LVMH 集团也都逊色于其他竞争对手。

伯纳德既有法国人的艺术气质，又学到了美国式的生意思维，“逢低买进、经营品牌”成了他的致富二重奏。

想要了解被称为“时尚教主”的伯纳德的财富累积逻辑，从他的成长背景和对时尚市场的嗅觉中可窥知一二。虽然流着法国人的血液，但伯纳德似乎没有法国人特有的自我骄傲感，他心胸开阔地引进美国与英国的设计师进入 LVMH 集团，打造出一件件无与伦比的精品。

穿着优雅、有品味、寡言少语、对媒体行事低调的他，即使贵为 LVMH 集团的执行长官，手握全球顶级、最奢侈的 60 余个精品品牌，领域包括时装、皮具、香水、化妆品、手表、珠宝和酒类等，做起生意来还是全靠扎扎实实的品牌塑造和通路布局，来完成他的精品帝国梦想。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第五章

奢侈品皇帝之殇：

意味深长的战争

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





古驰——伯纳德梦寐以求的品牌

古驰品牌一直以生产高档豪华产品著称。无论是鞋、包还是服装，都以“身份与财富之象征”品牌形象成为富有的上流社会的消费宠儿。意大利人古驰欧·古驰（Guccio Gucci）于1923年创立了古驰这个品牌。在佛罗伦萨的制作间中，年轻的古驰欧·古驰就将古驰（Gucci）作为标志印在那些皮革制品之上，而早在他工作于伦敦豪华的贵族饭店Ritz的厨房中时，每日目睹那些富贵客携带的精致华美的旅行提包，便已决定回到故乡意大利，开始制作带有古驰标志的旅行包箱。

20世纪初，古驰欧·古驰旅居伦敦和巴黎，耳濡目染之下，他对当地时尚人士的衣着品位渐有心得。1921年返回佛罗伦萨后，他开了一家专门经营高档行李配件和马术用品的商店，出售由当地最好的工匠制作的精美皮具，并在上面打上“GUCCI”的标志。仅仅几年的时间，这家店就吸引了一大批国内外有背景的客户。这一巨大的成功，促使古驰欧·古驰于1938年在罗马开了第一家分店。

从20世纪40年代末到60年代，古驰接连推出了竹节皮包、镶金属袢的软鞋、印花丝巾等一系列的经典设计，其产品的独特设计和优良材料，成为典雅和奢华的象征，为杰奎琳·肯尼迪（Jacqueline Kennedy）、索菲亚·罗兰（Sophia Loren）及温莎公爵夫人等淑女名流所推崇。

“二战”后，由于皮革等原料缺乏，古驰开始以帆布作为替代品。印着成对的字母G的商标图案以及醒目的红与绿色都成为古驰的象征，并出现在各式帆布的公事包、手提袋、钱夹等古驰产品之上。势头迅猛的古驰在箱包行业已发展成为与法国的路易·威登齐名的品牌，同时也成为世界各地其他制造商抄袭、模仿的物件。

1947年，古驰推出以竹节替代皮手柄的提包，这一设计至今仍堪称经典。时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

间进入到20世纪50年代，源自马肚带的红绿红条纹被古驰用作配件装饰图样，遂成为这个品牌的又一标志性设计。

1953年，古驰的品牌声誉已如日中天。这一年，古驰欧·古驰去世，而公司的纽约分店也在同年开张，它标志着古驰开始向全球市场发起冲击。20世纪60年代，随着古驰伦敦、巴黎和佛罗里达棕榈滩分店的成立，这个代表时尚与品位的意大利名牌终于在世界最主要的市场站稳了脚跟。到60年代末，“GG”正式成为古驰的品牌标识。

在此后的一二十年间，随着产品范围的不断扩大，早年以佛罗伦萨为基地的古驰迅速崛起，发展成为在世界各地拥有分支机构的国际性集团，产品遍及欧、美、亚等各大洲。集团旗下不仅拥有时尚流行的鞋、包、箱等，还有服装、香水、家庭日用品、头巾及其他的配饰品。

可以说，正是由于这些品种的不断扩大发展，才使得古驰品牌的知名度在一定程度上得到了提高，使其不再仅限于原有的市场领域，而日益成为受人瞩目的品牌。由于假冒仿制产品的大量出现，古驰不得不耗费大量财力、物力与其进行斗争以维护其良好的企业形象。事实上，多年来的生产与经营，使古驰有了一些标志性的经典产品，如平底鞋及永远不变的镀金饰物，这是古驰的传统拳头产品。也正是古驰那不系带的浅底鞋，曾经为其带来巨大的商业利润。古驰的皮革制品中尤以鞣制、皮质细腻的猪皮产品最见特色。

1970年，古驰的全球扩张指向远东地区，香港和东京分别有了它的专卖店。20世纪80年代早期，古驰公司的领导权由毛里奇奥·古驰掌握，不过此时，古驰家族的内部纷争影响了公司发展，古驰的品牌形象开始走下坡路。1990年，美国人汤姆·福特（Tom Ford）加入古驰，出任公司的女装创意总监。他的到来预示着古驰革命性转变的开始。

1989年，唐·梅洛（Dawn Mello）被任命为古驰的副总经理及创作指导。多年来，古驰苦心经营并维护着豪华与奢侈的产品形象，梅洛加入后，一方面使其现有的高档品牌线产品保持奢华雅致的贵族品味，另一方面则致力于新系列的开发，将传统的贵族式戏剧化元素与现代生活的真实感受相结合，使昨日的奢华荣耀之象征的品牌成为一种“必须”的时髦。

1994年之后，汤姆·福特使古驰这个品牌焕然一新。1995年3月，他推出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



使其声名鹊起的绸缎衬衫、马海毛上衣和天鹅绒裤装，塑造出集现代、性感、冷艳于一身的崭新形象。福特大刀阔斧地整顿古驰，将这一传统品牌改造为崭新的摩登代言者，使古驰成为年轻一族的时尚代表。在20世纪90年代欧美奢侈品牌转型的风潮中，古驰在重新定义自己在时尚界的地位方面无疑是做得最成功的。1997年春夏时装发布之时，福特的作品如低开领不对称造型，类似20世纪20年代的直身低腰设计及黑色面料的运用，深得高级时装精髓且时尚感觉强烈。

尽管时装牌子令人眼花缭乱，古驰的风格却一向被商界人士垂青，时尚之余不失高雅。这个意大利牌子的服饰一直以简约设计为主，尤其是当季的男装，剪裁新颖，弥漫着18世纪的威尼斯风情，再融入牛仔、太空和摇滚巨星的色彩，豪迈中带点不羁，散发着无穷魅力。

1999年，古驰与零售商巴黎春天结成战略联盟，使自己从单一品牌转变为多品牌的超级时尚王国，进而成为意大利最大的时尚集团。现如今，古驰分店遍布全球，涉及服饰、皮件、饰品和香水等各式产品，深受全球时尚人士的追捧与喜爱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



心痛的感觉：古驰组合拳还击

伯纳德一直都渴望让古驰成为自己旗下的品牌，直到他的收购战以完败告终的那一天为止。在伯纳德的收购之路上，古驰是他永远的痛，许多人认为伯纳德此次输在他对收购的个人要求上——以最小的代价获得最大的利益。这种说法不无道理。

故事要从 1997 年末开始说起。那一年，亚洲经历了金融危机，几乎所有打入亚洲市场的奢侈品品牌都受到了波及，其中便包括古驰。古驰的年报中说，因为金融危机波及亚洲市场特别是日本市场，古驰的市值已下降为 20 亿美元，并且可能还会继续下降。

一直对古驰虎视眈眈的伯纳德发现，自己已经得到了机会，20 亿美元对于 LVMH 集团以及在背后支持他的银行来说，基本上就是九牛一毛，而且古驰的市值仍在下跌，估计很快就会降到 15 亿美元以下。然而，古驰的市值在第二年不降反升，这大大出乎了伯纳德的意料。因此，伯纳德故意对外宣布自己准备收购古驰，他还特别让《金融时报》为他做了一期专访，说他正在准备收购古驰。但是当其他奢侈品大亨就这一点问到他的时候，他却故意讳莫如深起来。这是因为当时伯纳德正被健力士集团的事情闹得焦头烂额，就算是能够腾出手来，最快也需要一年的时间，因此这次对于古驰的“收购”完全就是在放烟幕弹。

不过，当时光进入 1998 年的下半年后，伯纳德加快了对古驰的收购步伐。一方面他在积极争取，以便能够得到拉扎德银行的注资，另一方面他告诉董事会这是一个一本万利的大买卖，以获得所有董事的支持。1998 年 12 月 24 日，伯纳德偷偷地在自己的宴会上宣布了自己将要收购古驰的消息。此时，古驰的总裁兼首席执行官多米尼克·德索尔（Domenico De Sol）正在美国度假，根本不知道伯纳

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



德盯着他的公司已经有相当长的时间了。

伯纳德的下一招更绝，他找来了下属伊夫·卡塞勒，要求他立刻找到古驰的老板并告知他一切。当卡塞勒找到古驰老板的时候，后者还在家中蒙头大睡呢。

1999 年 1 月，拉扎德银行的执行董事贝尔南突然出现在董事会上，他在经过深思熟虑后强烈要求伯纳德不要收购古驰。贝尔南并未说出原因，只是表示他个人非常不喜欢意大利品牌，要求伯纳德暂缓收购。当然，贝尔南在董事会上这样说更可能是掩盖他作为一个银行家的直觉，或者是他的确发现了古驰的一些问题，不过因为没有任何证据证明自己的观点，便用不喜欢意大利品牌这个令人难以置信的说法搪塞过去。不过，在除贝尔南以外的所有董事都投了收购古驰的赞成票后，贝尔南也只能跟随大家的脚步。

随后，伯纳德便开始将他的计划付诸实施了。首先，伯纳德委托旗下的克罗尔公司与古驰公司进行谈判，并不惜一切代价将古驰公司的所有会计报表都拿到手中。与此同时，他还要求克罗尔公司对古驰的老板进行各种调查，包括各种细微习惯、上下班的路线、私生活等。甚至为了恶语中伤对方，还炮制了一大堆德索尔可能存在的“弱点”，如德索尔没有能力让古驰发展壮大，前任老板比他更适合经营古驰，德索尔是从犯罪团伙起家的，他从不考虑股东们的利益只知道自己瞎搞，等等。

1 月中旬，也就是在古驰公司公布 1998 年公报的几天后，伯纳德宣布 LVMH 集团对古驰投资 62 亿法郎，其股份持有已经从 1997 年的 5% 上升到了 26.7%。随后，伯纳德便放出了他所“找到”的那些古驰老板德索尔的“劣迹”，让德索尔成了众矢之的。伯纳德为了进一步扳倒德索尔，还给他写信说，古驰的规模充其量只有 LVMH 集团的 1/4 而已，与如此庞大的集团交手，古驰必败无疑。接着，1 月 25 日，伯纳德又投入了 19 亿法郎的资本，将持股比例提升到了 34.4%。

成为古驰的第一大股东后，伯纳德便积极地向古驰内部输送自己的“亲友团”，像之前的那些收购一样，一个个地把对手公司的内部管理人员都变成自己的人。如此一来，古驰顿时失去了自由，受制于 LVMH 集团。面对这种情况，古驰提出要求，让 LVMH 集团全盘收购古驰。伯纳德却毅然拒绝，理由是全部收购要花费很多的资金。伯纳德希望能够控股古驰从而达到一箭双雕的目的：一方面以较小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的代价控制古驰，进而抑制住古驰强有力的竞争；另一方面，也可以从这笔投资中获取可观的收益。

然而，老谋深算、聪明绝顶的伯纳德这次失算了。

位于佛罗伦萨的古驰集团是当时意大利最大的时装集团，古驰除时装外也经营皮包、皮鞋、手表、家饰品、宠物用品、丝巾、领带、香水等。

从 1994 年开始，古驰一直是世界上最具影响力的超重量级时尚品牌。与此同时，它开始逐渐将全球时尚流行界的优质品牌网罗于旗下，法国圣罗兰等一批经典品牌相继成为古驰集团的成员。1997 年，古驰买下了合作长达 23 年的瑞士著名表厂塞维林·蒙特雷斯（Severin Montres），从而完全控制了自己的钟表业务。1998 年，古驰因良好的战略眼光、经营管理和财务运作，被欧洲商业新闻联盟评为“欧洲年度企业”。

显然，与这样的企业进行对抗并非易事，伯纳德怎么也不会想到自己的提议竟然遭到了拒绝，让伯纳德更想不到的是，古驰管理层决定使出杀手锏：扩充股本，并将总股本的 42% 以 30 亿美元的价格出售给伯纳德的法国同胞公司巴黎春天集团。扩股后，巴黎春天集团成为古驰最大的股东，而 LVMH 集团在古驰的股份则从 34% 稀释至 20%。不仅如此，古驰还与巴黎春天集团达成一项战略协议，保证古驰公司的独立性，继续发展多品牌战略。

古驰的举措惹恼了伯纳德。于是，他向荷兰法庭提出起诉，要求就此进行调查。古驰虽是意大利公司，但总部分别设在意大利佛罗伦萨和英国伦敦，注册地则在荷兰的阿姆斯特丹。伯纳德称，古驰的总裁兼首席执行官多米尼克·德索尔的言行并不一致，没有要求巴黎春天集团 100% 收购古驰，但却将古驰置于巴黎春天集团的控制之下，损害了古驰公司股东的利益。LVMH 集团甚至还暗示，德索尔之所以会改变主意，是因为他和巴黎春天集团订有一项秘密的君子协议：巴黎春天集团成为古驰的大股东后，德索尔和古驰设计师汤姆·福特将获得一笔巨额股票期权。

荷兰法庭虽然批准了 LVMH 集团提出的要求，对古驰公司的增资扩股行为进行了调查，但是这场官司一直悬而未决。古驰也因此成为了伯纳德的心头之痛。不过，在外人看来，这起旷日持久的官司倒不失精彩。

在拒绝屈服的同时，伯纳德又玩了个花招：要求巴黎春天集团全部收购古驰

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的其他股份，包括 LVMH 集团在古驰的 20%。显然，伯纳德要逼迫巴黎春天集团出手。如果巴黎春天集团不全部收购，而且法院判决古驰的增资扩股行为无效，那么巴黎春天集团将不得不从古驰退出，LVMH 集团又会成为古驰的最大股东。而如果巴黎春天集团整体收购古驰，以伯纳德提出的每股 100 美元的价格来看，LVMH 集团在古驰的投资将获得 6 亿美元的收益！当然，也存在着另外一种可能：如果法院不认为古驰的扩股无效，巴黎春天集团在古驰仍将稳坐钓鱼台，那么伯纳德则将输掉其生意场上的第一场恶战。

长期以来，LVMH 集团和古驰集团都在通过不断并购扩大规模。2001 年 4 月，LVMH 集团以 2.43 亿美元收购著名的时装公司唐娜·凯伦公司。据了解，唐娜·凯伦公司 2000 年的营业收入远远超出这个数，仅品牌特许经营一项，收入就达到了 2500 万美元。更早些的时候，古驰集团收购了一家名为皮基尼（Pigini）的女鞋生产厂，这家制鞋厂当时有 100 名工人，主要生产高档时尚女鞋，而古驰集团在这里的股份占到了 70%。古驰集团除了在佛罗伦萨地区有自己的制鞋厂外，还与宝乐蒂奥（Paolettio）及巴克西奥（Baccio）等制鞋厂合作生产以古驰为品牌的高档鞋品。据悉，古驰集团 2003 年的鞋类销售总额为 1.805 亿欧元，占集团销售总额的 11.7%。

1921 年，意大利青年古驰欧·古驰从海外回到家乡佛罗伦萨，开设了自己的第一间手工皮具制品店铺，并于 1938 年在罗马开设了首家分店。到了 20 世纪 50 年代，古驰这个家族企业已经声名显赫，深受世界权贵和好莱坞明星的喜爱。然而，到了 20 世纪 80 年代，古驰这家公司却如风烛残年的老人，面临着破产倒闭的命运。转折点出现在 1995 年，总裁德索尔决定任命原女装部负责人、美国人汤姆·福特为集团的创意总监。随后的几年间，汤姆·福特逐渐成为最受全球媒体宠爱的设计师，更有包括麦当娜（Madonna Ciccone）、玛丽亚·凯莉（Mariah Carey）、葛妮丝·派特罗（Gwyneth Paltrow）、伊丽莎白·赫莉（Elizabeth Hurley）、布拉德·皮特（Brad Pitt），以及汤姆·汉克斯（Tom Hanks）夫妇等阵容强大的影星拥趸。

汤姆·福特开创了时尚企业设立创意总监的新时代，古驰也出现了戏剧化的变化，成为了“新摩登主义”的代表。2003 年，《商业周刊》评出的“全球最有价值品牌”排行榜上，古驰名列第 52 位。目前，古驰集团旗下的主要品牌有古驰、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

圣罗兰（Yves Saint Laurent）、亚历山大·麦昆（Alexander McQueen）等，产品品类包括服装、饰品、皮具、手表、化妆品、香水等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3

突袭爱马仕

2010 年 10 月给爱马仕家族成员雷诺德·莫哀雅留下了两个深刻的印象。一是他位于波尔多的福卡斯堡庄（Fourcas Hosten）的葡萄园有了良好的收成。“这是一座非常好的葡萄酒庄园。”他在庄园餐厅里一边吃龙虾烧韭葱一边说道。窗外，早春流动的阳光正晒在庄园的梅洛葡萄上。然而，第二个印象就不那么美好了。

10 月 23 日，在酒庄葡萄丰收过后的第三天，他得知奢侈品巨头伯纳德对他的家族公司爱马仕国际展开了收购。“家族中的每一个人都记得那一刻。”他如是说道。当时，他本人正开着车去看橄榄球赛，突然听到车里收音机播报伯纳德已经收购了公司部分股权的惊人消息，如果用他自己的话来形容，那一刻“我们都惊呆了”。

莫哀雅是埃米尔·爱马仕（Emile Hermès）的 72 位成年后裔中的一员。埃米尔作为一名巴黎普通的皮革工匠，在自己漫长的职业生涯里对家族生意进行了翻天覆地般的改造，并最终让爱马仕的品牌成为奢侈品行业中的一颗明珠。现在，爱马仕已是个年产值 32 亿美元的大型上市公司，公司股权仍然掌握在爱马仕的后裔手中。爱马仕的后裔为数众多，散布在三大洲之中，他们分别从事着诸如摩托车销售和银行投资等不同的行业。

创立于 1837 年的爱马仕以制造高级马具起家，自 20 世纪初开始涉足高级服装业，20 世纪五六十年代起陆续推出香水、西服、鞋饰、瓷器等产品，成为全方位覆盖生活各领域的品位代表。坚持自我、不随波逐流的爱马仕多年来一直保持着简约自然的风格，“追求真我，回归自然”是爱马仕设计的目的，让所有的产品至精至美、无可挑剔是爱马仕的一贯宗旨。爱马仕旗下所有的产品都选用最上乘的高级材料，注重工艺装饰，细节精巧，以其优良的质量赢得了良好的信誉。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让我们将时间拉回到1837年，生于德国、原籍法国的蒂埃利·爱马仕（Thierry Hermès）创建了他的马具制造公司，他的第一宗生意便是为马匹制造项圈。为了让马匹能够配戴上最贴颈的项圈，蒂埃利耗费了大量的时间和心血，一丝不苟地工作，终于在1867年的世界皮革展览中获得了一等业务奖章，也由此奠定了他在马具皮革等系列产品的坚固基础。然而，这个由马具制造业起家的家族企业，在汽车问世之时却遭受到了不小的冲击。不过，在埃米尔·爱马仕的苦心经营下，爱马仕这个品牌不但没有濒临被淘汰的命运，反而推出皮件系列和“马鞍针步”的行李箱，创造了爱马仕精神的崭新风格，使爱马仕事业经历了脱胎换骨般的成长，并确立了爱马仕独树一帜的风格。

1920年前后，爱马仕的发展路线也积极拓展至手提袋、旅行袋、手套、皮带、珠宝、笔记本，以及手表、烟灰缸、丝巾等。

目前的爱马仕集团，总部坐落于著名的福宝大道24号，负责人是帕特里克·汤玛斯（Patrick Thomas）。其中的女装总设计师是马丁·马吉拉（Martin Margiela，已于2010年离任），这位自1998年秋冬开始加入爱马仕家族的比利时籍设计师，以一向低调的作风与追求完美的创意，让爱马仕女装保持着爱马仕集团一贯的优雅，没有多余的设计，却彰显服饰的气质，同时展现衣服的机能性与高度的舒适性，是当今持续让爱马仕俘获人心的重要人物。

目前，爱马仕拥有14个系列产品，包括皮具、箱包、丝巾、男女服装系列、香水、手表等，大多数产品都是由手工精心制作的，这就无怪乎有人称爱马仕的产品为思想深邃、品位高尚、内涵丰富、工艺精湛的艺术品了。这些爱马仕精品，通过其散布于世界20多个国家和地区的200多家专卖店，融合进快节奏的现代生活中，让世人重返传统的优雅怀抱。历经170多年的风雨沧桑，爱马仕家族经过几代人的共同努力使其品牌名声大噪。早在20世纪来临之时，爱马仕就已经成为法国式奢华消费品的典型代表。

埃米尔·爱马仕曾这样评价爱马仕品牌：“皮革制品造就运动和优雅之极的传统。”

想当初，爱马仕只是巴黎城中一家专门为马车制作各种配件的精致装饰的马具店，在1885年举行的巴黎展览会上，爱马仕获得了此类产品的一等奖。此后，埃米尔·爱马仕建起新的专卖店，专门生产销售马鞍等物品，并开始涉及零售业务。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



然而，随着汽车等交通工具的出现和发展，爱马仕开始转产，将其精湛的制作工艺运用于其他产品的生产之中，如钱夹、旅行包、手提包、手表带，以及一些体育运动如高尔夫球、马球、打猎等所需的辅助用具，此外也设计制作高档的运动服装。

爱马仕品牌所有的产品都选用最上乘的高级材料，注重工艺装饰，细节精巧，以其优良的质量赢得了良好的信誉。在爱马仕的历史上，有一起轰动一时的新闻事件，那是在 1920 年，爱马仕为威尔士王子设计了一件拉链式高尔夫夹克衫，成为了 20 世纪最早的皮革服装成功设计。爱马仕的第四代继承人让·盖朗和罗伯特·迪马，在其皮革制品的基础之上，又开发了香水、头贴等新品种，到 20 世纪 60 年代，不断发展壮大的爱马仕公司又有了各类时装及香水等产品。1970 年，爱马仕还只是一个纯手工业的家庭工厂，但 15 年后，它已发展成为制作高级精品的超级跨国公司，营业额扩大了 5 倍。此后，爱马仕公司的规模仍在不断扩大，1992 年的营业额达到了 25 亿法郎，纯利润为 1.76 亿法郎。

作为 LVMH 集团的总裁及世界第四大富豪的伯纳德，他将 LVMH 集团建设成为了世界首屈一指的奢侈品帝国，并一举囊括 60 余个知名品牌，其中就包括声名赫赫的路易·威登、轩尼诗和纪梵希。而就在不久前，经过长达一年的追逐，他终于如愿以偿，收线钓到了宝格丽这条大鱼，一家有着 127 年悠久历史的意大利珠宝和手表企业。

尽管对宝格丽的收购是在友好的谈判中完成的，但伯纳德在并购家族企业时的名声却并不好。20 世纪 80 年代，亨利·雷卡米尔邀请他加入 LVMH 集团，雷卡米尔当时正与集团内的另一派继承人进行斗争。伯纳德表面上表示要帮助雷卡米尔打败他的竞争对手，但随后却倒戈相向，并运用种种手段最终接管了该企业。“起初他很客气，”当时 LVMH 集团的管理董事让·路易曾经回忆道，“他会先成为家庭某些成员的朋友，为他们提供职位和头衔，然后再对家庭继承人各个击破，这是他惯用的手法。”然而在爱马仕这里，伯纳德遇到了巨大的阻力。用爱马仕家族成员的话来说，伯纳德是一头“披着羊皮的狼”。

埃米尔·爱马仕 75 岁的孙子贝朗特·皮尤知道公司被伯纳德恶意收购的消息时，正在巴黎的奥斯特里茨火车站。伯纳德给他打来了电话，在电话中说道：“我想让你知道，我已经获得了一些股票，我们很快会举行一个新闻发布会。”数小

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时后发布的新闻稿中宣称：LVMH 集团已经获得了爱马仕 14.2% 的股权，而且很快可以提高到 17%。事实上，仅仅用了 3 天的时间，LVMH 集团就将手中的股权比例提高到了 17%，几周之后更是达到了 21.4%。

当更多的爱马仕家族成员获悉这个消息之后，震惊很快演变成为了愤怒。从 2001 年起，伯纳德就开始悄悄地买进爱马仕的股票，并用离岸子公司的名义掩盖自己的收购行为。由于他每次都吃进少于 5% 的股票，因此可以避免向交易所披露股权变动信息。除此之外，伯纳德也开始买入爱马仕的股权衍生品，这样的行为同样也不需要披露——通过这些衍生品，伯纳德渐渐控制了爱马仕 13% 左右的股权。

埃米尔·爱马仕的曾孙女朱莉在 10 月 23 日上午获悉了这些情况，当时她还在罗斯柴尔德银行工作，她已经在这家投资银行工作了 12 年。然而，正是这家银行帮助伯纳德完成了上述股权的互换交易。朱莉得知这个情况后，立刻辞去了银行的工作，回到爱马仕集团担任企业发展部的主管，成为公司工作的 25 个爱马仕后裔中的一个。

爱马仕家族的成员始终将自己视为反对奢侈品行业日益盛行的市场垄断行为的堡垒。世界三大奢侈品集团在过去的 10 年时间里将自己在奢侈品市场中所占的份额提高了一倍。对此，爱马仕家族成员警告说，如果爱马仕最终被 LVMH 集团所吞并，那么对于利润永无止境的追求将最终毁掉这家百年老店坚持纯手工制作的家族传统。

40 岁的爱马仕皮革制品的经营者阿克塞尔·迪马气愤地说：“两家公司没有什么共同之处。”在他位于巴黎郊外的办公室外面，工人们在一间玻璃墙的工作室里折叠、粘贴、缝合一片片的鳄鱼皮，制造 Birkin 手提包。每个包都由单一的工人制作完成，至少要花费 13 个小时，工人们的工作甚至包括将裸露的皮革边缘用一支细长的画笔进行手工涂蜡。

像越野车将顾客吸引到汽车样品室一样，这些明星般的手提包华丽地陈列在圣奥诺雷郊区街精品店的橱窗里，其中包括鲜红色鳄鱼皮的 Kelly 包和端庄的灰色小牛皮的 Birkin 包。尽管没有标价，但是每个包至少要 7000 美元，而由最稀有的皮制成的包的价格在 3 万美元以上，比如鸵鸟皮的。

爱马仕微妙地游走在简朴的古老艺术世界和过度的名声之间，它的广告主要

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



是半裸的模特，多数的手提包上唯一的商标便是扣子上的“法国爱马仕”。伦敦品牌顾问公司 Interbrand 的决策董事曼弗雷德·亚伯拉罕曾说：“爱马仕品牌一直是经典。你买一个 Birkin 包，永远不会过时。它拥有其他品牌少有的长寿。”在爱马仕家族成员德塞纳还是个孩子的时候，爱马仕只有不到 500 名员工，可如今它已经拥有 8000 多名员工。在过去的几年里，爱马仕的销售额几乎翻了一倍，这主要归功于中国市场的繁荣。爱马仕年报显示其 2010 年的运营利润为 9.33 亿美元，同 LVMH 集团 21% 的运营利润率相比，爱马仕的利润率高达 27.8%。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



“9・11”事件后的暂时低迷

2001 年 9 月 11 日，基地组织发动了一场震惊世界的恐怖袭击。西方社会遭到了沉重打击，各行业均受到影响，这其中当然也包括奢侈品行业。几乎所有的奢侈品品牌都进入了暂时性的低迷期。

“9・11”事件之后，欧美消费者尤其是美国消费者陷入恐慌之中，欧美特别是美国零售业受到了不小的影响，人们不敢随意出门购物，即便是生活必需品也是在万不得已的时候才进行“定时采购”，更不要说悠然地到专卖店购买香水和皮具了。2001 年 9 月到 2001 年 12 月底，LVMH 集团在美国地区的销售额同比下降了 78.7%。这样的数据是什么概念呢？也就是在 10 个人里面有 8 个人都不敢或不愿意出门进行奢侈品消费了，这对于 LVMH 集团的在美销售额来说是一个史无前例的重大打击。

除了美国以外，欧洲多地由于受到恐怖主义气氛的影响，也出现了消费者基于恐慌心理而不进行奢侈品消费的现象。在英国、法国、德国等国家，“9・11”事件后的奢侈品销售额更是出现了连续半年的下滑，甚至在局部地区出现了月销售额为零的现象，包括 LVMH 集团在内的多个奢侈品集团均受到巨大影响。

总结起来，奢侈品市场在“9・11”事件发生之后出现低迷大体有如下几个原因：

1. 消费者的恐慌心理。许多消费者出于对自身安全的顾虑，不敢像往常那样悠然外出采购，只有在必须采购日常用品的时候才进行一些食物、家居用品的必要型采购，这一现象在美国极为明显。

2. 消费者对穆斯林商家的抵触情绪。“9・11”事件发生后，许多消费者将对基地组织恐怖分子的仇恨转化为对所有穆斯林人士的仇恨，因而对穆斯林人士的商铺产生了强烈的抵触情绪，其中包括对穆斯林人士的卖场、奢侈品专卖店的抵

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

触及攻击。

3.“9·11”事件对西方世界的政治、金融、经济状况产生了恶性影响，从而连带影响了奢侈品行业的运作与发展。

伯纳德的奢侈品帝国也和其他奢侈品企业一样从此陷入了低谷。这个问题具体将在后面第十章中提到，这里就先不赘述了。而除此之外，令伯纳德没有想到的是，另一个可怕的东西正朝他走来，那就是互联网……

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



梦断因特网

伯纳德的奢侈品行业进取之路并非一帆风顺，他也并非始终都拥有着呼风唤雨的本事，也遭受过重大挫败与严重打击，除了收购古驰遭到挫败以外，其对互联网界的进军也以完败收场。

LVMH 集团在与古驰的争斗中败下阵来之后，人们开始怀疑驰骋疆场多年的伯纳德是否还有斗志。大多数人都认为伯纳德会吸取教训，就此安心经营 LVMH 集团而不再打其他品牌或公司的主意。然而，就在遭受古驰风波失败后不久，伯纳德又开始了新的行动。由此，人们相信，这个法国人又要掀起一阵滔天巨浪了。伯纳德确实又一次在商界中掀起了一阵巨浪，但是依然是以遭受到不小的挫败而告终。

1999 年夏天，互联网以极其迅猛的势头在全世界范围内形成了一个强大而牢固的新兴市场，伯纳德怎甘心袖手旁观呢？于是，他火速成立了在当时欧洲最大的因特网投资基金，并希望自己能够借此建立一个网上精品帝国。

与其以往的做事风格一样，伯纳德在此次计划的实施中依然先是以收购的手段为自己建立根基，他先后收购了数十家网络初创公司，建立起 Europ@web 公司，并打算与软银等公司角逐网络市场。

巨大的投资额度使得伯纳德大有志在必得之势，仅在 Europ@web 这一家公司上便投资了 5 亿美元，这是当时网络企业中投资规模最大的。值得一提的是，这 5 亿美元的投资并非出自 LVMH 集团，而是出自伯纳德自己的腰包。除此之外，伯纳德还在其他网络公司投资了 3 亿多美元。

然而，伯纳德并没有收获到巨大的经济、精力、热情投入所该得到的回报，无论是在他自己还是在别人看来，他在互联网事业上所花费的时间、精力和金钱

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



都像是打了水漂。如果一定要从伯纳德此举中找出一些积极意义，那就应该是他的介入盘活了当时在欧洲刚刚兴起的互联网产业，依据是：根据伯纳德当时在互联网公司的大量资金投入，人们将其投资称为“欧洲网络经济的晴雨表”。也许伯纳德十分讨厌听到这句话，但是事实的确使他难堪。

在进行了大量的资金与精力投入后，包括Europ@web在内的伯纳德直接或间接参与投资与经营的网络公司都没有达到伯纳德的预期，甚至有些公司还存在不小的亏损，由此，伯纳德不得不考虑“战略调整”了。当他这么考虑的时候，也是他必须向互联网界说再见的时候了，伯纳德不允许自己失败，更加不允许自己连续失败，于是，他以灰溜溜地离场为其雄心壮志地进军互联网划上了句号。在伯纳德想来，此次的失败远比与古驰争战落得下风更令他不甘心。

不过，伯纳德的奢侈品帝国史远未结束，未来我们还是会继续看到他翻云覆雨，为所有人带来另一轮奇妙的刺激之旅。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



双雄之战

纵观世界史，每当有能人出现的时候总会有另一个与他旗鼓相当的人出现。如古罗马时代的汉尼拔和小西庇阿、中世纪的狮心王与萨拉丁、近代的拿破仑与库图佐夫等。而商界也是如此，如丰田和通用、英特尔和 AMD 等。世事就是这么怪异，对此人们称其为“双雄效应”。

本书的传主伯纳德先生也有一个令人生畏的对手，那就是巴黎春天集团的总裁弗朗索瓦·皮诺，尽管皮诺的资产仅仅是伯纳德的一半，但他的势头却绝不比伯纳德弱。另外，伯纳德·阿诺特和弗朗索瓦·皮诺的姓氏除了前面的两个字母外，后面的五个字母完全相同，也许这就表明老天早已告诉了他们，他们之间一定会有一场针锋相对的战争。

1936 年，弗朗索瓦·皮诺于布列塔尼的一个普通家庭中出生。皮诺的家族是做木材生意的，所以皮诺最开始也是做木材生意起家，并于 1963 年在父亲的资助下成立了自己的第一家公司——皮诺木材公司。该公司在当地诸多同类公司中只是一个小公司，并没有多大的竞争力，但是在皮诺的治理下，该公司业务蒸蒸日上。10 年后，该公司开始从木材行业向建材业延伸。这一点和伯纳德的家族企业颇为相似，不过伯纳德的家族是做建筑和旅馆业的，而皮诺的家族是做木材和建材业的。从一定意义上来说，他们二人的事业一直以来就是两条平行线，根本没有交叉的地方。

1981 年，法国政坛发生巨变，两人都开始担心起未来的生活。据有些好事者称，就在当年那些令人担心的日子里，两人曾多次擦肩而过。因为，据说在当年弗朗索瓦·皮诺的临时住所——巴黎 7 区座椅大街 7 号的同一栋楼内，左边住的是皮诺，右边住的就是伯纳德！只不过他们彼此还不认识而已。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1984 年，伯纳德完成了自己有生以来对第一家企业布萨克的并购，从自己熟悉的建筑行业转到零售业。无独有偶的是，皮诺也在 1987 年接管了当时正面临经济困难的沙佩勒达布莱造纸厂，开始进入零售业。由此可见，两人的思维和眼光几乎不相上下。

1987 年，伯纳德开始进入奢侈品行业，并拉拢多方资源将 LVMH 集团收归名下，之后他便开始了自己奢侈品收购生涯的南征北战，成功的业绩一个接着一个。伯纳德在奢侈品行业的成功刺激了很多有理想的人，这其中也包括皮诺。皮诺于 1991 年才开始他的奢侈品行业收购生涯。那年，他在岳父的资助下，买下了著名的巴黎春天集团，并以此为开端，气势汹汹地进入了奢侈品行业。

两人的第一次见面是在 1991 年 7 月的一天，那天他们共同参加了里昂信贷银行总裁让·保罗·阿米耶尔的晚餐会。阿米耶尔为他们二人牵线搭桥，在伯纳德将总部迁走后，皮诺得到了那块土地的暂时使用权。在这之后，他们进行了第一次面对面的商业贸易。当时，伯纳德急需一笔资金扩充自己的商业帝国，所以便考虑将手中不能盈利的康福浪漫转让出去，而有意愿接手的人恰好就是皮诺。

在这次交易中，伯纳德还是一如既往地在交割完手续后并未对新持有者给予鼓励，甚至哪怕是一点客气的言辞。而皮诺作为一个从寄宿学校走出来的白手起家的人，则对这种轻蔑或者说是傲慢有种天生的抵制。在接下来的两年间，他们又多次见面，但是每次他们分别的时候，伯纳德从来没有将对方送到过电梯口，甚至连句再见的话都未说过。尽管我们知道，伯纳德这样做一方面是出于自己的腼腆，另一方面也是因为蔑视他的竞争对手。

然而，对于皮诺来说，这无疑就是一个挑衅的信号，因此他开始处心积虑地想打败伯纳德这个强有力的对手。也许正是伯纳德这一习惯性的、并未在意的行为，点燃了两人之后长达 20 余年的战火。

8 年后，皮诺与伯纳德的第一次交锋，立刻就让自己名扬天下，而这件事情的导火索就是我们前面曾经说过的古驰收购事件。

1999 年，LVMH 集团希望收购古驰公司。如果这次收购能够成功的话，那么将来世界上诸多的奢侈品品牌将会自动来向伯纳德示好。所以，伯纳德热切地盼望着能够好梦成真。可是，与伯纳德过去收购的那些正走下坡路的品牌不同，当时的古驰公司正处于蒸蒸日上之时，股价可以说每天都会创一个新高。对于希望

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用最少价钱收购的伯纳德来说，古驰不啻为一块难啃的骨头，所以在多次周折后也没有完成对古驰的收购。此时的皮诺看到了光明和希望，便开始与古驰接触，并赢得了古驰对他的信任。为此，伯纳德和皮诺甚至对簿公堂，不过最后的结果还是皮诺用 88 亿美元完成了对古驰的收购。而这也正是伯纳德有生以来最大的一次失败。

“9 · 11”事件后，古驰的业绩开始下滑，作为另一个复活品牌的魔术师，皮诺也开始尝试用自己的方式解决问题。首先，他找来联合利华的高级主管罗伯特 · 伯雷（Robert Polet）担任执行董事长；接着，他使出广告营销、新品派送、大打年轻活力牌等招数，止住了下滑的业绩，并于 2005 年使以古驰为首的皮诺集团的营业额增加到 18 亿欧元，超过了 LVMH 集团这一年的营业额。此后，皮诺又收购了彪马等世界著名品牌，让自己的竞争力进一步得到提升。

此时，伯纳德治下的 LVMH 集团已经成为世界第一大奢侈品集团，旗下有路易 · 威登、迪奥、轩尼诗等多个知名品牌压阵；商品零售业则有 DFS、好商佳百货等实力派企业贡献力量；与此同时，伯纳德还拥有多家媒体和报刊杂志资源。而皮诺的巴黎春天集团是世界第三大奢侈品集团，拥有古驰、拉图尔酒庄等著名品牌；商品零售业有春天百货，不过它在 2006 年被皮诺出售了；在媒体资源方面，皮诺拥有法国最大的连锁书店亚克书店、《焦点》杂志以及占法国收视率 1/3 的法国电视一台等。

从这里可以看出，伯纳德和皮诺的收购方向和行为模式几乎完全相同。正是由于这个原因，伯纳德此后将皮诺视为一生的劲敌，因为只要伯纳德有一个闪失，那么取代他的人一定就是皮诺。不过，由于皮诺每次收购的都是正处于发展上升期的企业，并且总是会花掉超过预算的费用，而不是像伯纳德那样经常用最小的代价取得最大的收益，所以皮诺经常被人们称为“奢侈品界的冤大头”。

伯纳德与皮诺两个人自从“古驰收购事件”交锋开始，便暗暗地较上了劲。所以，只要伯纳德有新的意图，皮诺立刻就会采取相同的措施；而如果皮诺有一个新动作，伯纳德也会立马跟上。

1999 年，伯纳德突然宣布愿意为瑞士的普利 · 卢森堡画廊注资，这其实就是伯纳德与皮诺之间的又一次正面交锋，即对拍卖品市场的收购。这次交锋开始于皮诺收购世界第一大拍卖品公司佳士得。事情是这样的：1998 年，皮诺用注资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



12亿的控股方式成为佳士得的第一大股东，这也就意味着他成功地收购了佳士得。伯纳德得到这个消息后，便立刻血脉偾张起来，他认为此时应该是一雪前耻的时机了。于是，他立刻将视线放到了全球排名第二的苏富比拍卖行。伯纳德拿出了9000万欧元，希望用最小的代价获得最大的收益，可是因为苏富比的生意正如日中天，所以并未拿下。

作为世界奢侈品界的实力派人物，伯纳德绝对不能允许这样的失败，因此他开始变得脚踏实地起来，并提出要为瑞士的普利·卢森堡画廊注资。之后，伯纳德又花费7000万欧元购买了全球第三大拍卖公司菲利普斯拍卖行。接着，他收购了法国最大的拍卖行塔强。稳扎稳打的投资策略让伯纳德逐渐后来居上。可以说，他正是以技高一筹的智力和手段攻击了皮诺的软肋。

在最激烈的两次交锋上，伯纳德与皮诺打成了平手，因为两个人都是一胜一败。然而，由于伯纳德在其他方向上的胜利，比如在中国市场的胜利、奢侈品品牌的知名度高等，因此还是略胜皮诺一筹。不过，如果单纯就艺术收藏这一方面来讲的话，恐怕皮诺则要远胜于伯纳德了。

20世纪80年代中期，伯纳德与皮诺几乎同时进入了艺术收藏品市场。不过最开始的时候，他们二人都是购买和收藏一些比较著名的艺术品，其中最主要的就是绘画，但不久之后两个人在投资策略上便大相径庭了。

皮诺在收藏中逐渐发现，对于当代的绘画自己更倾向于那些唯美主义的作品。这主要源于他过往的经历，无论是他在布列塔尼农场工作的岁月，还是在木材和建筑行业中进行交易的年代，他永远都只是去购买自己喜欢的东西。他只要喜欢就愿意花大价钱，而他对于绘画的喜爱几乎是没有理由、没有节制的，更没有任何崇敬之情包含在其中，只要喜欢就好。

而伯纳德的收藏则主要出自于自己的圈子和他对更多金钱的追求，他的父辈和周围的朋友给予了他一种资产阶级的审美观，所以他收藏名画的目的更多的是为了增值以及彰显自己的身份和地位。当然，伯纳德还有一个最重要的目的，那就是对抗他的宿敌——弗朗索瓦·皮诺。这种出于竞争的目的，让伯纳德在皮诺购买了佳士得拍卖行后头脑发热地注资了苏富比拍卖行，而且最终栽了一个大跟头。这件事比较复杂，这里就不赘述了。

最为可笑的一件事发生在1996年，那一年皮诺还没有完成对佳士得的收购。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯纳德听说皮诺喜欢上了马克·罗斯科的作品，并且还想将他的全部作品收集到手。于是，伯纳德便不惜代价地从佳士得拍卖行拍下了马克·罗斯科自杀前的作品，也是他最成功的一部作品。在买下这幅画后，伯纳德立刻让人将画挂在了自己办公室里最显著的位置。之后，他逢人便说："怎么样？比皮诺的那件藏品是不是好多了？"显而易见，真正的收藏家是绝对不会这样说的，伯纳德这句话的真实含义就是：我一定要处处压皮诺一头！

2005年，皮诺声称要在法国建立他的私人博物馆时，曾经提出过一项主张：希望能够让一些自己非常欣赏的艺术家加入到自己的基金会中来，以便在未来博物馆建成后能够得到源源不断的新作品。就在几天之后，伯纳德也宣称要建立自己的私人博物馆，并且提出了一份与皮诺几乎相同的艺术家名单。这件事情第二天就在报纸上刊登出来，巴黎市长见到后不禁莞尔。

不过，在艺术品收藏方面，伯纳德的有些做法还是可圈可点的。比如说，他几乎每个周二都会在自己家的收藏厅举行名画展览宴会。在宴会上，他会邀请LVMH集团的股东、政客、记者、朋友、邻居，甚至是边远山区的学生们一起来参加，让他们来欣赏自己的收藏品。当然，只是参观，并不拍卖，真的和"了不起的盖茨比"的宴会有点相似。虽然有炫耀的意思在里面，但是伯纳德的这项举措也在客观上让大量艺术品爱好者可以近距离观赏一些他们梦寐以求的名作，也可以算是让许多人受益的好事。后来，正是由于这样的宴会，使得伯纳德结识了许多自己根本不可能认识的人，对他的奢侈品帝国的进一步发展起到了一定的促进作用。

关于伯纳德和皮诺在艺术品收藏市场上针锋相对的事情还有一件也很值得一提，那就是自2013年开始的他们各自企业对于中国市场的争夺。在中国市场上，皮诺的奢侈品品牌的建树一直都不大，大部分品牌都并未被中国人所知，即便是古驰这样的全球性品牌，也仍旧是由中国的公司代理，而并没有他们的份额。

因此，为了向中国示好并且抢占中国市场，接任巴黎春天集团董事长兼执行总裁职位的弗朗索瓦－亨利·皮诺（弗朗索瓦·皮诺之子）做了一个大动作，那就是于2013年向中国政府无偿捐赠了曾被佳士得拍卖行拍卖的圆明园十二大水法中的青铜鼠首和兔首。要知道，佳士得拍卖行早在15年前就已经对皮诺家族俯首称臣了，所以皮诺家族从佳士得那里拿点东西就如同探囊取物一般。

如今的小皮诺在继承家族企业后，其父就成了他面前的一座无法逾越的高山。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



因此，小皮诺必须用一个大手笔来让自己的下属对其心服口服。这就如同当年的奥斯曼帝国，穆罕默德二世一直无法超越其父，所以便用灭亡拜占庭这个千年王国的大手笔作为服众之法。

另外，2010 年以来的法国对台出售武器事件以及强行拍卖圆明园遗物事件，一度让中法关系跌到了谷底，因此说皮诺家族做这件事情绝对是十分明智的。诚然，这样的方法很有用，至少无论是在声誉上还是对中国的友好度上，这一方法都让皮诺家族的品牌在打入中国市场上有了质的提升。如果这些品牌能够在中国市场上有所建树，那么就可以迎头赶上伯纳德的 LVMH 集团在中国市场的份额。然而未来究竟会如何呢？这个问题现在谁也无法说清楚。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第六章

善于发掘的用人方式：

专业驾驭另类天才

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





"坏孩子"收容者：放浪由你，才华归我

伯纳德大胆启用来自不同国家的、年轻且有想法的设计师，不但让 LVMH 集团旗下的奢华品牌散发着致命魅力，诱惑消费者忠诚地膜拜与消费，更为自己累积了至高无上的品牌资产，伯纳德的知人善任，就是顶级富豪们必备的投资组合之一。

尽管伯纳德掌管着世界上最大的几个奢侈品品牌，但是却敢于雇佣欠缺经验的设计天才，比如迪奥的詹弗朗哥·费雷（Gianfranco Ferre）和约翰·加利亚诺（John Galliano）、路易·威登的马克·雅各布（Marc Jacobs）以及纪梵希的亚历山大·麦昆（Alexandria McQueen）。此外，伯纳德还让卡尔·拉格斐（Karl Lagerfeld）负责芬迪的设计，随后还请来了蔻依（Chlo é）的前设计总监、才女设计师菲比·菲罗（Phoebe Philo）入主赛琳。

在伯纳德看来，只要能为自己的品牌创出新路，那就是人才。所以他在用人方面遵循着只要能为我用，我就让你的才华得到最大限度发挥的原则。所以有人称他的公司是"坏孩子"收容所，然而，也正是由于他的知人善任，才使得他的品牌资产一直蒸蒸日上。

第一个著名的"坏孩子"是詹弗朗哥·费雷。

伯纳德对设计师的大胆启用，让 LVMH 集团旗下的奢侈品品牌不断焕发出新鲜的诱惑。从为迪奥集团钦点意大利设计师费雷开始，伯纳德就有了一次次让人大跌眼镜的抉择。迪奥在法国人心目中是最具有老牌风味的顶级名店，人们都不理解怎么能让一个意大利设计师来表现迪奥呢？然而，1987 年詹弗朗哥·费雷在巴黎的处女秀"Ascot Cecil Beaton"上令全世界为之惊艳，使之几乎成为迪奥集团日后的代名词。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

费雷是一个意大利工人之子，不过他很小的时候就对成衣制造感兴趣。当他1969年获得建筑学学位后，并没有从事本行，而是一门心思地扎进了成衣制造行业之中。为了得到更好的设计灵感和制衣方法，他花光了自己和家里的所有积蓄，甚至还特意去了一趟印度，只是为了研究东方人的制衣技巧。这所有的行为，都使得当时的人们认为他是在“荒废学业”。

不过，去了一趟印度后，费雷有了新的想法。1974年，费雷返回意大利，创立了费雷工作室，专业制造女式成衣。创业的初始阶段并不如意，但不久后他的天才设想就被许多时装编辑所注意到，并时常将他的设计放到时装类杂志的封面之上。1978年，詹弗朗哥·费雷公司成立，费雷开始了公司化经营。

也就是在这个时候，伯纳德发现了这个天才，极力要求他来帮助迪奥品牌设计服装。面对伯纳德的盛情邀请，费雷当然欣然接受。然而，这一行动的背后却是曾为布萨克集团效力29年的迪奥前设计师马克·柏昂被解雇。伯纳德的这一招真可谓险棋：放着一个打天下多年的顶级设计师不用，而非要启用一名刚刚崭露头角的新人。这让伯纳德的所有下属都深感诧异。

然而，后来的一切让人们看到伯纳德的这次冒险换人绝对没有错。因为在此之后，费雷在伯纳德的麾下不仅设计出了大量的流行女装，而且还完成了他本人最早的男装设计秀。他的女性时装追求知识女性的唯美，市面上一些销售不尽如人意的服装只要一经他手，立刻就能成为世界著名的抢手货。在伯纳德的麾下，费雷几乎展现了自己的所有才华，也正因为如此，他于1989年正式成为了迪奥的首席设计师。

此后，费雷开始转向全面发展，女装、男装、女用香水、皮衣都在他的手中摇身一变成为了闻名世界的奢侈极品。全世界的时尚人士都开始对他刮目相看，纷纷用钞票对其投下了赞成票。与此同时，费雷的身价也随之成倍增长，他成为迪奥公司占据奢侈品市场的最大幕后推手。

第二个著名的“坏孩子”是约翰·加利亚诺。

这是一个被世界时装界称为“英国服装界的野孩子”的年轻派设计师，他是圣马丁艺术学院的优秀毕业生，他的毕业作品是用法国大革命带给其的灵感制作的一套服装。然而，正是这套服装为他开启了进入世界最大奢侈品集团的大门。

1995年，加利亚诺想应聘纪梵希的一个普通职位，可伯纳德却邀请他来到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



自己的办公室。其实伯纳德见到加利亚诺的第一眼就知道，他正是那个与迪奥的品牌气质相合的人，心里打定主意把迪奥的设计工作全交给他。将法国最有传奇性的时装品牌交给一个没名气且胆大冒失的英国设计师来主持，这对巴黎时尚界来说是不可接受的。然而，加利亚诺接手后，在很短的时间内就在年轻消费者中重塑了迪奥的形象。

与善于改良的费雷不同的是，加利亚诺更善于创新，他脑中的服装创意就如同行云流水一般，时时刻刻都能展现在自己的面前。而且，他的时装创意全部都是年轻派的，因此对于喜欢运动的年轻人来说具有难以抗拒的吸引力。

1997 年，加利亚诺继任迪奥公司的首席设计师，在这之后的 10 年里，他的才华如泉涌一般，接连创造出大量款式的女装奢侈品。从 1998 年开始，他连续举办了数十场个人服装秀，而且几乎每次都是在服装刚刚来到舞台上开始展示时，订单就已经潮涌而至了。在此后的几年里，迪奥的声誉更是被他推到了顶点。

2011 年，加利亚诺将他的触角伸向了中国。在上海举行的个人时装表演上，他一举征服了所有的观众。可以说，他把一股吹遍法国的女装时尚风带给了中国的观众，用近乎极限的繁复华丽以及令人叹为观止的放浪骇俗，打破了传统的枷锁，这种风潮直到今日仍旧势头不减。

天马行空的浪漫主义大师加利亚诺出任迪奥的首席设计师以来，他那个性张扬的设计一次次地挑战着观众的感官，让迪奥切切实实成为了伯纳德收购它时宣称的世界第一时装品牌。

然而，醉酒后的种族歧视言论却毁了这位被伯纳德夸赞为与迪奥一样天才的设计师，伯纳德再大胆也只能忍痛割爱将他解雇，并宣布旗下任何品牌均不得再雇用他。

加利亚诺的“酒疯”葬送了自己的服装设计事业，但他的才华却是不可复制的。尽管加利亚诺的时代已经结束，但他的设计绝对值得我们永远铭记。

第三个著名的“坏孩子”名叫马克·雅各布，中国人习惯称他为“小马哥”。

雅各布是美国人，毕业于美国的著名设计学府帕森斯，他毕业后本想在美国一闯天下，可是却许久怀才不遇，最后只能漂洋过海来到了浪漫的法兰西。1989 年，雅各布进入皮里·爱丽丝公司，成为该公司的女装设计副总裁和设计总监。随后，他设计了许多带有美国社会和历史色彩的女装，让一直以来对欧洲女装只有焦躁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

感觉的人们如同得到了一股清风。1992 年，伯纳德收购了皮里·爱丽丝公司，并将其变成了 LVMH 集团下属的一个女装设计分公司。

几年后，路易·威登品牌的女装突然出现了衰退迹象，因此伯纳德希望能有一个人拯救就要倒塌的最大奢侈品品牌。半年后的 1997 年，伯纳德相中了雅各布的天才设计，便立刻将他升任为路易·威登的设计总监，让他临危受命。

雅各布果然不负众望，用他那独特的美洲风格，为路易·威登带来了强劲的推动力。他用自己一直以来遵循的美国“浪人时尚”加上波西米亚与英伦紧缩风，制造出了数款波西米亚风格的女装，这些女装甫一上市，立刻受到了大家的追捧，一时盛况空前。

伯纳德知道自己找到了拯救路易·威登的一剂良药，便一直为雅各布提供各种便利条件。雅各布的确也对伯纳德感恩戴德，将自己最擅长的纽约文化特征带到了巴黎的动感舞台上，把现代气质与路易·威登的古典风格相结合，创造出了一个又一个的奇迹。这一切让欧洲时装界大为震惊，巴黎的时装界更是纷纷将雅各布的新设计作为下一季的主打方向，而雅各布也因此进入了自己的设计“黄金时代”。

然而在 2008 年，雅各布也遭遇了滑铁卢。他本来习惯的浪人和青春路线被大众看了很多年之后已经渐渐地出现了审美疲劳，并且变得不那么适应市场需求了。其实，早在两年前就已经出现了这种苗头，那时的雅各布曾经想将自己的设计朝着香奈儿的方向转变，即设计“谨慎的淑女”服装。可是，这一转变并不是那么容易的，在两季的巴黎时装发布会上，他几乎遭遇了惨败。雅各布感到无比懊恼，因此在 9 月份的纽约时装周举办之前他几乎没有休息，甚至连应该与妻子去度的蜜月都完全延后。雅各布之所以这样做只是想挣回面子，重新成为巴黎时装界的宠儿。

在几周艰苦的努力之后，成品终于出现了。此时人们才发现，原来雅各布已经抛弃了浪人和青春路线，更没有走淑女这条道路，而是重新回到了原来的成熟女性路线。这一变化果然有了效果，尽管收效不大，但是也基本道出了路易·威登未来女装的设计方向和理念。在多次的尝试下，2009 ~ 2010 年，雅各布设计出了多款女装、女包、胸针和挂饰，终于取得了巨大的成功。今天，雅各布仍旧活跃在路易·威登的舞台上，并且时不时地带给人们些许惊喜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这些坏孩子们引领的一股股席卷整个世界的奢侈品风，在伯纳德嘴里只是一句轻描淡写的“我们在根据市场进行战略调整”。然而，这一切实际上反应出来的却是伯纳德的独具慧眼和知人善任。试问，这个世界上还有几个人能比伯纳德更慧眼识人呢?

事实证明，虽然伯纳德对伦敦和纽约新锐设计师的力捧让法国设计师感觉有失颜面，但他的选择是不错的。无论是选择设计师，还是定位品牌，他都眼光独到。伯纳德打造路易·威登的秘诀在于为路易·威登创造历史，让路易·威登尊贵的历史感融汇到现代的华贵生活之中，并成为一种源远流长的时尚，让人们有拥有并且传承下去的愿望。也许今天路易·威登皮箱的购买者根本没想过要把它留给孙女做嫁妆，但路易·威登依然执着地在皮箱上敲上铆钉，并且以牢固一世的质量自居。

也许数字可以说明一些问题，2005 年上半年，LVMH 集团销售额呈两位数增长，旗下的品牌路易·威登更是飙升了 22%，公司股票频创新高，价格增长达 30%。如今，LVMH 集团经营的品牌种类包括时装、皮具、香水、化妆品、手表、珠宝和酒类等。现在，伯纳德持有着 LVMH 集团 47.5% 的股份，是 LVMH 集团最大的股东，他的 5 个子女中，长女德尔菲娜·阿诺特（Delphine Arnault）是他刻意栽培的继承人。LVMH 集团的那些旗下品牌不是伯纳德创造的，但是他比任何人都知道它们在世界范围内的潜在价值，并且最擅长将它们的价值最大化。

全员经营是 LVMH 集团奢侈品品牌经营决策方式中的一大特色。伯纳德很早就在决策环节采用了“三头合议制”，这种制度让 LVMH 集团的奢侈品品牌在激烈的竞争中发挥出了强大的力量，全员经营也体现出了集体智慧结晶在经营中所发挥的作用。

每一个经营者都应该知道：个人的能力极为有限。一个人去做他的实际能力尚无法达到的工作，是很有可能会遭到失败的，并且是易于失败的。然而，在企业经营中，这种状况并非是不可避免的。

事实上，想要避免能力发挥上的劣势，最简单的办法就是分层负责，这种办法是最科学的提高工作效率的方法，同时也是伯纳德将自己的权力适度地交给下属分担的重要原因，目的就是让下属们发挥出最大的能力，以得到最好的经营业绩。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯纳德通常是以侧面协助的形式去推进各事业部长的责任经营的，这样便可以发挥出 LVMH 集团奢侈品品牌的经营特色。然而之前的做法是：各事业部负责人根据自己的判断，对经营活动进行决策，而重大的问题会与伯纳德进行商议。但随着公司越来越庞大，部门也越来越多，总裁的事务过于繁忙，实在没有时间与各事业部门的负责人商议重要的问题并加以深入探讨。因而，伯纳德就在设立经理本部的同时，决定将对经营的决策由不同层次的三个人的综合意见去决定。这样一来，过去每星期开一次的本部负责人会议改为每个月开两次，每天上午 9 点半开一个小时的三头会议，三头会议对各部门请求的事项当场作最后的决定。对于不能立刻决定的事情，定一个时间，给予确切的答复。如此一来，不仅经营活动的决定权得到了有效控制，加大了决策的全面性，而且大大缩短了决策所用的时间，提高了工作效率。

“他非常有耐心，作决定时从不匆忙，”*Vogue* 杂志的主编安娜·温图尔（Anna Wintour）说，“伯纳德理解设计师的工作。如果他对什么有意见，他会说出来，但他从来不会对设计师说要‘这么做’或‘那么做’。”

雅各布则说：“我是一个吵吵嚷嚷的纽约佬，我从不遵循法式设计风格。我说话做事的方法很直接，开始时人们都很震惊。但你瞧，我一直说如果我们干得好，我们获得成功，伯纳德就会开心。如果我们干得不好，他就不开心。这可不是一个比受欢迎度的比赛。”

“设计师更像艺术家，而不是工程师，”伯纳德说，“他们不像普通的经理，你必须帮他们在创造性和理性之间找到平衡。约翰、卡尔和马可，他们都是天才。你不能把他们放进一个理性的尺度里看待。他们有时会迟到，如果你跟他们一起工作，你就得接受这一点，跟他们在一起时你必须理解他们。”

充分理解手下的天才们，充分相信他们的才华，给他们足够的空间来展示创意潜力，即使是对迪奥这样的支柱品牌，也允许尝试和错误的发生——因此，伯纳德才得以在经济严冬之中格外自信。该不该降价？要不要打折？伯纳德坚决地说“不”。他说：“如果有人为母亲或妻子买了一个手袋，他一定不想看到这个手袋下个礼拜就打了 4 折。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



皮埃尔·戈德：忠诚与独立并存的大管家

皮埃尔·戈德（Pierre Gode）原本是爱马仕的掌门人，但LVMH集团收购爱马仕之后，大势所趋，他只能以最快的速度调整自己的定位，成了伯纳德的大管家与合作者。当然，他的管家身份是独立的，这也是他能够在爱马仕被LVMH集团收购之后依然有着爱马仕掌门人地位的最重要原因。

皮埃尔·戈德原本十分看不上伯纳德，他认为这个法国人除了收购之外不会做别的，即使猛然得知伯纳德在一个原本惬意的周末早晨变成了爱马仕的新东家之后，依然对其不以为然，并对伯纳德的疯狂收购行为嗤之以鼻，直到他成为伯纳德的下属并与这个叫伯纳德的人共事了一段时间之后，才逐渐为伯纳德的才能、决断力所折服，不然他也不会甘于做伯纳德旗下的爱马仕掌门人了。

尽管他的身份总有些管家的意味，但是没过多久他就喜欢上了这个管家身份，并愿意为这个身份做好自己应该做的事情，爱马仕被LVMH集团收购之后依然运作良好便充分地证明了这一点。

虽然自己已经从爱马仕集团的负责人变成了伯纳德手下的手下，负责打点爱马仕的生意，但是在经营策略上，皮埃尔·戈德是享有绝对的独立权的。事实上，LVMH集团与爱马仕之间的经营策略向来不同，更准确地说是爱马仕家族与伯纳德对奢侈品有着完全不同的经营理念。

作为爱马仕集团的负责人，皮埃尔·戈德的经营策略自然是和爱马仕家族保持一致的。在伯纳德看来，奢侈品就是奢侈品，只是一门生意，与房地产、电子产品或汽车一样，只是自己运作的生意，除此之外没有其他任何值得他去关注或重视的东西。而在爱马仕家族与皮埃尔·戈德看来，奢侈品必须竭尽所能地力求高雅以及维持自身的品牌影响力，也就是说，人们使用自己家族的品牌是整个家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

族的骄傲与荣光。

在成功收购爱马仕之后，伯纳德明确地向皮埃尔·戈德表示，爱马仕是LVMH集团旗下的品牌，但在运作方式上享有绝对的自由，这也使得皮埃尔·戈德能够将爱马仕家族的经营策略在已经被LVMH集团收购的爱马仕集团中进行延续。

皮埃尔·戈德十分清楚，摆脱家族经营模式的奢侈品品牌虽然能够在空间上得到一定的发展，但是对于品牌本身却并非一件好事。以路易·威登为例，这个曾经让路易·威登家族引以为傲的品牌在被伯纳德收购之后，运营模式快速向工业化发展，虽然在销量、品牌结构上有了较大的突破，但是这样一个曾经只有贵族阶层才能享有的奢侈品品牌目前正在逐渐大众化，其奢侈品品牌的意味逐渐退化，更重要的是其原有的手工文化以及个人风格也已经和之前有了较大的差距。

虽然伯纳德一直在强调品牌影响力，然而对于奢侈品品牌独有的特性似乎并没有像他关注收购那样的热情，总之，皮埃尔·戈德不愿意让爱马仕走路易·威登的工业化、规模化路线，更不愿意让这个历史悠久的奢侈品品牌向大众品牌发展，因此，他必须保持对爱马仕集团经营的绝对控制权，也必须掌握绝对的独立运作权，这似乎是他同意在伯纳德麾下任职的最重要前提。

皮埃尔·戈德在爱马仕集团被伯纳德收购后执掌爱马仕集团业务的第一天就公开表示，爱马仕集团不会因为被收购或其他任何主权变动而影响多年经营所获得的市场地位。他的这一表示主要是在提醒世界范围内的爱马仕同仁，不用对爱马仕的主权变动担忧，爱马仕依然会循着“长生产周期，少生产量”的生产策略进行生产运作。同时，他还鼓励爱马仕旗下的公司继续执行先前的运营模式，不必为产品的生产时间过长、生产量过少而担忧，更不用担心爱马仕的收益会因这些问题而减少。

显然，皮埃尔·戈德的观点是正确的，根据爱马仕集团2012年元旦公布的2011年集团财务报告显示，爱马仕集团在2011年的销售总额高达31.4亿欧元，相比2010年的24亿欧元同比增长近30%，这样的数据是经济分析师也没有预料到的。

伯纳德自然也对这样的财务报告乐得合不拢嘴，此前许多人猜测爱马仕会因为LVMH集团的收购而迅速走下坡路，事实证明，大家的担忧是多余的，爱马仕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



集团并没有受到被收购的负面影响，反而在被收购之后的第一年就创造出了爱马仕集团有史以来的最好业绩。

这让爱马仕家族也十分振奋，因为这是爱马仕集团在面临被收购的巨大困境之后的一次胜利超越，他们所担心的股份增持而导致的业绩下滑也成了不必要的担忧，如此种种，自然要归功于一个人，那就是皮埃尔·戈德。他在爱马仕易主的情况下依然能够在坚持爱马仕品牌所特有的经营模式、运作策略的基础上有条不紊地运作爱马仕集团，这也让伯纳德更加赏识这个此前对自己十分反感的爱马仕负责人了。

有了这样的业绩，皮埃尔·戈德更加可以挺起胸膛进行自己在绝对独立状态下的管理与运作了，并且对此前怀疑爱马仕是因为财务状况出了问题而被收购的观点回以奋力一击。当然，对于爱马仕易主，皮埃尔·戈德有着自己的看法。在他看来，LVMH 集团并没有完全将爱马仕收入囊中，这是因为爱马仕集团虽然被伯纳德收购了，但是爱马仕家族依然占有爱马仕 3/4 的股份，经历了被伯纳德闪电般的收购后，爱马仕家族将不会再考虑任何大规模的股权转让计划。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3

克里斯汀·拉克鲁瓦：名与利的痛苦抉择

克里斯汀·拉克鲁瓦（Christian Lacroix）先生是时装设计界的奇才，他甚至可以通过单独定制纺织品、特色设计再加上巧妙到令人惊叹的手工制作等精益求精的制衣工序，为顾客设计一套只会在某场晚会中穿着一次的时装。而这一切只是为了让他那些追求个性的顾客能够在穿着这套独一无二的时装时，自然地体现出她们那高贵的身份与不凡的品位。

拉克鲁瓦先生这种对时装艺术孜孜不倦的追求与坚守，也让他成为了享誉国际的时装设计师。自然，以这位设计师所命名的克里斯汀·拉克鲁瓦时尚品牌，也就成了国际奢侈品界高贵豪华、璀璨夺目的代表。可以说从 1982 年拉克鲁瓦先生第一次发表他的服装秀开始，这个传奇的名字就立刻为时装界带来了一股充满个性，而又有着无尽幻想空间的清新旋风。

无数豪门千金、社会名流曾醉心于这位曾两次斩获时装界“奥斯卡奖”——金顶针奖，被人们誉为“巴黎征服者”的天才设计师的天才设计，但许多人不知道的是，在通往成功的顶点之前，拉克鲁瓦先生却曾经度过了一段长达近 20 年的彷徨期。

1981 年，刚刚踏入时尚界不久，但却已在爱马仕与芦田淳（Jun Ashida）接受了设计风暴洗礼的拉克鲁瓦迎来了他人生的第一个黄金时期，这一年，他成为了法国老牌时装品牌姜·巴度（Jean Patou）的主设计师。

这段时间，受到 1980 年与 1985 年两次全球性经济危机的冲击，全世界高级时装的销售普遍陷入了低迷，但拉克鲁瓦却凭借着他在成衣设计上日臻成熟的技艺，从 1981 年进入姜·巴度开始，直到 1986 年离开，一直保持着一年两次推出新品系列的频率，并赢得了时尚评论界的追捧和市场的青睐，帮姜·巴度这一时

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



尚界的老牌时装屋重振了雄风。

1986 年 12 月，以收购著名奢侈品企业迪奥而吹响了进入时尚界号角的地产商伯纳德，正式向已经被看作“销售保证”的拉克鲁瓦伸出了橄榄枝，邀请他一起建立以他的名字命名的时尚品牌。从此，在 LVMH 集团旗下，人们第一次见到了后来享誉全球的克里斯汀·拉克鲁瓦牌奢侈品。

不知出于什么样的考虑，在新品牌成立之初，拉克鲁瓦先生并没有向老东家姜·巴度提出正式的辞呈，只是声称自己“将离开一段时间”。当然，无论是根据后来的情势发展，还是拉克鲁瓦先生的回忆，我们都可以做出一个相同的判断，那就是他根本就没打算再次回到姜·巴度。

可惜的是，这次“跳槽”并没有给拉克鲁瓦带来更大的成功，相反，随着 20 世纪 90 年代早期简约风格的盛行，一直倾向于在选材上采用名贵的缎子、雪纺、轻纱，而在表现方式上习惯采用大量刺绣配合精美绝伦的蕾丝花边，以追求极致的美轮美奂效果的拉克鲁瓦开始跌入了人生的低谷。

当他所设计的首款香水“这就是生活”渐渐被市场边缘化之后，为了争取更大的目标客户群，拉克鲁瓦品牌甚至一改自己的风格，开发了一些更适宜年轻人的运动衫和牛仔裤，可惜的是，这些在“休闲领域”中明显显得有些笨拙而不实用的设计，并没有获得年轻人的青睐。对于那些“沉重而过于讨巧”的“休闲装”，就连拉克鲁瓦先生本人都不甚满意，他曾直言不讳地说：“那时，当我在街上走过那些穿着我设计的时装的女人身旁时，我感到非常尴尬，她们就像穿着古董一样。”

在 LVMH 集团的 17 年间，拉克鲁瓦时装屋曾十几次更换董事会主席，而这种频繁的人事变动不但没能帮助品牌摆脱颓势，反倒打乱了原本应该具有一致性和连续性的销售策略和设计风格。连年的亏损让伯纳德渐渐失去了耐性。

就这样，糟糕的日子进入了 2004 年，在那一年的年底，无法继续忍受下去的伯纳德感觉到，摊牌的日子到了。很快他采取了行动——在没有通知拉克鲁瓦的情况下与美国的 FALIC 集团签订了并购协议，将整个时装品牌卖了出去。

事实上一直都在时尚之都巴黎打拼的拉克鲁瓦对于来自美国的新东家既没有任何期待，也没有一丝兴趣，但在并购协议生效后才得知消息的他已经全无办法，只得开始了与 FALIC 集团的谈判，而谈判的目标只为能为自己争取到一份有保障

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

性的合同。

可令拉克鲁瓦没想到的是，这次东家的转换将带领他走上重振品牌的康庄大道，在 FALIC 三兄弟的支持下，他将迎来自己人生中的第二段黄金岁月。

FALIC 集团的领导者们在接手拉克鲁瓦之后，首先利用多年来在商场打拼所积累的宝贵经验，整合了包括品牌形象、销售渠道、设计师等关乎品牌命运的基础资源，并劝说拉克鲁瓦果断地放弃了一直以来沿袭的品牌路线。

很快，一个以美国本土为目标市场，充满了延续性与成长性风格的新成衣系列被推了出来，在美国的时装领域引起了不小的轰动。

就这样，在新的战略思想的指导下，短短两年时间，拉克鲁瓦品牌就首次实现了盈利，而到了 2007 年，身着金色蕾丝高级时装的最佳女演员海伦·米伦在奥斯卡颁奖典礼上那段“身着这件华美礼服，感觉自己就像被天使拥入怀中”的评论，更是将这股自 2004 年开始就在美国本土时尚界刮起的拉克鲁瓦旋风引向了高潮。

事实上在这之前，55 岁的拉克鲁瓦先生已经自豪地重新回到了巴黎，并在秋冬女装新品展示会上，用他的最新设计——一系列彰显着女性之美的羊毛套装和珍珠色丝绸裙，重新引发了这座时尚之都的惊叹。

随着品牌的复兴和业绩的好转，拉克鲁瓦先生也开始可以将更多的时间与精力投入于时装以外的“副业”，而这些副业对品牌的影响力则发挥了不可估量的作用：

除了时装以外，拉克鲁瓦再一次推出了自己的香水系列——“欢乐精灵”；举办了自己的 20 周年静态服饰展；甚至在法国国家服饰博物馆与罗浮宫分别举办了自己的大型服饰展览……这股拉克鲁瓦风暴甚至在一定程度上刮出了时尚界，就连一向以 17 世纪遗风著称的巴黎小磨坊酒店（Hotel du Petit Moulin），都在它的每一间客房内陈设出了明显的拉克鲁瓦风格。

随后，拉克鲁瓦品牌开设了更多的酒店，而拉克鲁瓦本人也终于在 2007 年 1 月，真正迎来了他设计生命中的事业巅峰，在“巴黎装饰设计贸易展”上被授予了“年度设计师大奖”……

与这些为拉克鲁瓦在时尚业内赚足了眼球与口碑的活动同时进行的，是品牌对时尚市场的开拓，就在罗浮宫展览的当月，拉克鲁瓦品牌的美国首家旗舰店正

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



式开业，随后不久，整个品牌的销售额突破了惊人的 1 亿美元……

拉克鲁瓦品牌在 FALIC 集团旗下的发展，简直可以看作是一段充满梦幻的传奇，而这段传奇的主角无疑就是对设计艺术充满了无尽激情的天才设计师——克里斯汀·拉克鲁瓦。可问题在于，了解了拉克鲁瓦先生的经历，我们不禁要问，同一位天才，在不同的集团麾下，为何会有如此不同的命运？

在 LVMH 旗下的拉克鲁瓦，几乎从无机会去展现他的天分，尽管那时的他也同样抱有对艺术的执着，同样相信“时装是一种艺术，是一种文化概念，时装的意义在于刻画观念和意境”！

诚然，这一切也许与上世纪 90 年代全世界时尚领域对朴素简约风格的追捧有关，毕竟在那种大环境下，拉克鲁瓦对奢华风格与典雅精致的极致追求显得有些“脱离时代”，但这并不能完全解释他在 LVMH 旗下那 17 年，几乎完全被市场抛弃的原因，因为 1993 年与 1994 年，这位难以打开局面的设计师依然名列世界名师执行榜的前五位——这充分说明那时依然有无数人喜爱着他精巧而又独具匠心的设计，醉心于他那毫不掩饰的奢华风格。恐怕对这一段“荒芜时期”最真切的解释，依然来自拉克鲁瓦本人，用他的话说，真正的问题在于“LVMH 集团根本不知道如何用人，他们派遣到拉克鲁瓦的管理人员把品牌搞得一团糟”！在这种情况下，无怪乎拉克鲁瓦总会感觉自己的工作就是“每天早上被迫戴上面具，换一副面孔去应付无穷无尽的麻烦”，而最后的结果依然是“几乎成了妄想狂，事情永远被弄得一团糟”！

相反，在 2004 年改换门庭之后，拉克鲁瓦依然是拉克鲁瓦，华贵典雅也依然是华贵典雅，但这一次市场接受了他，让他真切地感受到了自己那些天才设计被他人认可的快乐与幸福。他用时装勾勒出了自己对人生的理解，也为无数“FANS”描绘出了潜藏在她们内心深处的那些既深邃迷茫，却又美轮美奂的梦境。可以说在这一时段，拉克鲁瓦那些天才的想象，对细节近乎完美的掌控，让他在体现鲜明个性与让公众接受两方面的极致追求中，找到了最佳的平衡点，而这其中不能不说有新东家在品牌战略上的定位与引导之功。事实上就连拉克鲁瓦本人也毫不掩饰心中对幸运地找到最佳合作伙伴的愉悦与幸福：“此次品牌重建实现了我很长时间以来的愿望和梦想，我非常感谢新老板，这个愿望的实现在很大程度上得益于他们的大力帮助。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以说，正是因为更加会驾驭拉克鲁瓦这样的“另类天才”，FALIC 集团才能通过为他量身打造的品牌战略来激发出他的创作激情与创作灵感，并最终让他在取得巨大成就的同时还能发出“仿佛获得了重生，心态自由轻松，棒极了”的感叹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





梦幻组合：伯纳德和支持他的银行家们

从 1985 年收购第一个品牌迪奥开始，伯纳德近 30 年来靠着并购精品名牌，成就了他的时尚帝国，除了跻身全球第四大富豪之位外，他亦是欧洲首富！

伯纳德最喜欢收集精品名牌，他出手大方、兴趣广泛，任何精品只要看了喜欢，都会想方设法纳为己有。

伯纳德旗下的 LVMH 集团，以路易·威登与酩悦·轩尼诗领头，拥有超过 60 种全世界知名的品牌，外加数十亿国际游客必逛的 DFS 环球免税店以及法国的玻玛榭百货公司（Le Bon Marché），此外，伯纳德本人还是大卖场家乐福（Carrefour）的最大股东。无论是从营业额、品牌数量、获利来说，还是按股价来排名，伯纳德的 LVMH 集团都是全世界最大的精品时尚集团。

根据《华尔街日报》的报导，LVMH 集团与瑞士历峰集团以及法国巴黎春天集团并称为全球前三大时尚集团。然而，LVMH 集团的年销售额大约是历峰集团的 3 倍、巴黎春天集团的 6 倍。如果以全球最高的珠穆朗玛峰（8848 米）来比拟 LVMH 集团，那么第 2 名的历峰集团有如黄山，而第 3 名的巴黎春天集团则充其量只有香山的高度。

2008 年金融海啸爆发后，许多奢侈品品牌业绩暴跌，甚至濒临破产边缘。但是，LVMH 集团在法国巴黎证券交易所上市的股票，从金融海啸的低点每股 40 欧元劲扬超过一倍，公司总市值一度逼近 600 亿美元，LVMH 集团不仅率先走出衰退阴影，更以账上超过 35 亿美元的现金，虎视眈眈地准备收购竞争者。

建立起如此惊人的时尚帝国，伯纳德只不过花了不到 30 年的时间。那么，伯纳德是如何如此迅速地取得成功的呢？可以这么说，伯纳德脚下所踩着的是一个个大银行家宽阔厚实的肩膀，没有大银行家们强有力的支持，伯纳德或许也就没有今天。下面就让我们来聊一聊伯纳德与银行家们的故事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

伯纳德与银行的第一次合作要从 1984 年开始说起。当时，几家私人银行看中了伯纳德的能力，从此，他们之间便展开了一系列的合作。其中，拉扎德银行是第一个看中伯纳德的。拉扎德银行的总裁安托万·贝尔南不愧是一个在金融界摸爬滚打多年的老手，他在伯纳德想收购维约兄弟的布萨克集团之前便得到了消息，所以立刻找到了伯纳德，并且表示愿意为其出资。

当时，社会上的其他财团几乎都还不知道究竟发生了什么事情，大家全部如坠云里雾里，但拉扎德银行却孤注一掷地表示愿意帮助伯纳德，并且将会投资一亿法郎。拉扎德银行之所以会这样做，是因为他们知道这绝对是一本万利的好买卖，而伯纳德本人也十分高兴能有人帮助他解决难题。

随后发生的事情也证明了这一招果然奏效。正如前文所说，拿到资金的伯纳德随后就发起了针对维约兄弟的“战斗”。在多次交锋后，他用低于其他人 20% 的佣金和 4 亿法郎的注资，一举拿下了布萨克集团。虽然绝大多数人都认为伯纳德绝对撑不过当年的冬天，可没想到的是伯纳德竟然至少撑过了 3 个冬天，而且布萨克的市值竟然达到了过去的 20 倍，即 80 亿法郎。仅从这一件事情上便足以看到拉扎德银行总裁的眼光有多么的独到，而从此之后，拉扎德银行也与伯纳德结下了不解之缘。

然而，天有不测风云，在不久后的 1988 年，另一家著名银行——里昂信贷银行突然横插一杠子，想把拉扎德银行挤出与伯纳德的联盟。从“二战”后到 20 世纪末，里昂信贷银行始终是全法国甚至是全欧洲首屈一指的银行，几乎每一个能赚钱的地方都有它的身影。然而，正是因为该银行到处投资，因此在 20 世纪 80 年代末造成了收不抵支的情况，尽管还未伤筋动骨，但已经开始有了衰退并解散的迹象。而今天，里昂信贷银行已经归属于农业信贷银行旗下，早已失去了 20 世纪的那种唯我独尊的强势。

正是因为上面这个原因，里昂信贷银行在 20 世纪 80 年代末也看上了法国的生钱专家——伯纳德，并力争用最大的努力将伯纳德吸收到自己这边来，以达到脱离入不敷出的危险境地的目的。里昂信贷银行在得知 LVMH 集团即将成为伯纳德的下一个目标时，立即在当年的 6 月给予了伯纳德可以无上限贷款的优惠政策，并且同意如果需要的话里昂信贷银行可以提供 20 亿法郎的贷款，让伯纳德能够平稳地收购 LVMH 集团。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

作为伯纳德第一合作伙伴的拉扎德银行是绝对不会吃这个亏的。因此，在里昂信贷银行宣布这件事情后的24小时，拉扎德银行的三巨头即三大合伙人贝尔南、罗歇和多特雷姆便在贝尔南家里开起了会，并做出了一项影响至今的决定。他们商量后决定对伯纳德开出他们最大的一单生意，即可以帮助伯纳德的阿加什集团迅速壮大。伯纳德不是要收购LVMH集团吗？但是，要知道，当时的阿加什集团对于LVMH集团而言只是一个侏儒，想要成功收购可谓难比登天。但是，如果可以通过大量注资让阿加什集团迅速壮大，那收购LVMH集团就相对简单了。所以，这绝对是个不错的作战方案。

精明无比的伯纳德刚一听到三巨头的建议，立刻就读懂了其中的信号，于是想都没想就同意了。之后，一个长期的注资计划便应运而生了。

从1987年到1991年，拉扎德银行协助伯纳德连续注资，仅一年就将阿加什集团从一个小公司变成了可以与其他大公司比肩的集团，而其股权和资金的总和更是大幅增长，而这也变成了收购LVMH集团的基础。

1988年，伯纳德收购了LVMH集团30%的股票，成为了该公司的第一大股东，而原先的路易·威登家族的手中仅剩下了24%的股份。此时，在拉扎德银行的帮助下，伯纳德已经成为该公司的实际控制者。随后的一年，伯纳德的数百亿法郎注资，更让他成为了LVMH集团的绝对权威。1989年1月初，LVMH集团正式被伯纳德收购，而幕后的拉扎德银行也赚得盆盈钵满。

这次的收购行动真可谓惊心动魄，以至于伯纳德和他的银行家伙伴们在此后的很长一段时间里都没有如此巨大的收购动作了。不过，在这之后，法国投资银行、英国信托银行等诸多银行也加入了伯纳德与世界名牌公司的角力之中。在20世纪90年代伯纳德与古驰、皮诺等诸多世界顶级奢侈品商家的竞争中，几乎每一次都能看到它们的身影。在21世纪的前10年中，伯纳德的收购风潮尽管已经缓和下来，但是这些银行和金融机构对他仍旧是趋之若鹜，随叫随到。不过，拉扎德银行仍然是伯纳德最稳定且合作得最好的银行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第七章

温文尔雅的品牌策略：

低调奢华与时尚夺目相结合

BERNARD ARNAULT

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





从“假装高雅”到“奢华高贵”

巴黎塞纳河左岸有一幢华丽的19世纪别墅，它与埃菲尔铁塔、荣军院遥遥相望，它的主人名叫伯纳德·阿诺特。这个60岁的男人在法国家喻户晓，不仅因为他是法国最有钱的人，还因为他所掌管的LVMH集团控制着全球最著名的几大奢侈品品牌：迪奥、路易·威登、纪梵希……

事实上，这幢惹人注目的别墅本身并没有独特的风格，它更像伯纳德过去和现在审美观的集合。从20世纪早期的画作到现代艺术，伯纳德的家里装饰着涂鸦大师让·米歇尔·巴斯奎特（Jean-Michel Basquiat）、“当代艺术第一红人”达明安·赫斯特（Damien Hirst）和莫瑞吉奥·卡特兰（Maurizio Cattelan）等人的作品。房子内部分为三块生活区，其中最高调的一个区域放着深红色的长沙发，壁炉上方挂着安迪·沃霍（Andy Warhol）为伊丽莎白·泰勒（Elizabeth Rosemond Taylor）画的红色基调的肖像画和一幅毕加索的画作。在主客厅里有一架施坦威（Steinway）三角演奏钢琴，上方挂着一幅毕加索蓝色时期的画作，旁边一张伊夫·克莱因（Yves Klein）的咖啡桌上装饰着24K的金叶子。

“我丈夫是个美学家，他喜欢每时每刻都被美丽的事物围绕着。”海伦·麦希尔拉说。麦希尔拉身材高挑、苗条，留着短短的金发。她来自加拿大，是一位钢琴演奏家。

“他可不是用‘不耐烦’就可以形容的，他有强迫症，”麦希尔拉说，“每件事都必须是完美的，这意味着他有时候会在小事上纠结。比如一幅画挂低了，他会跟你唠叨10遍画挂得太低了，而我会说‘别管那个了’。他根本不知道什么叫折中。他讨厌失败。”

麦希尔拉和伯纳德是在1989年秋天的一次午宴上相遇的，那时的伯纳德已经

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

和第一任妻子离婚。那年的最后一天，伯纳德邀请麦希尔拉去他家品茶。麦希尔拉请伯纳德为她演奏一曲钢琴曲，于是，伯纳德弹奏了亚历山大·尼古拉耶维奇·斯克里亚宾的一首序曲。“他的手在颤抖，他害怕得要死，但他决心一定要弹完。”麦希尔拉说。

8 个月后，两人在法国南部举行了一场只有 5 人参加的婚礼。婚礼上，伯纳德穿着白色的牛仔裤和蓝色的运动夹克，麦希尔拉穿了一套拉克鲁瓦时装。婚后，伯纳德常常把手袋或香水的样品带回家，以获得“女性的观点”。

“有时候作决定的是他，有时候则是他妻子。”路易·威登的设计师马可·雅各布如是说。

“他会从我这里寻找对他各种工作事务的看法，但他从不听我对他弹琴的建议，”麦希尔拉说，“因为他讨厌感到自己不如别人。”

伯纳德和麦希尔拉都是巴黎高级社交圈的红人，不过他们都坚持在家庭上花足够多的时间。伯纳德每周花数小时跟 3 个小儿子一起做数学作业。“我们很溺爱孩子，对他们不怎么严格，只要他们在学校的成绩过得去就行。”麦希尔拉说。他们是天主教徒，因此他们的孩子上的都是巴黎的天主教学校。“我们相信让他们在宗教的氛围里长大很重要，因为如果我们不这么做就等于强迫他们不去信仰宗教。”她补充道。

伯纳德通往世界上最迷人的事业的道路始自泥泞的建筑工地。他的祖父曾在法国北部的工业城市 Roubaix 经营房地产生意。“我七八岁的时候，每周四都跟我祖父去他的建筑工地，”伯纳德说，“他去世很早，65 岁就去世了，但他教会我要全身心地投入到工作中去。”

1971 年，伯纳德从法国大名鼎鼎的巴黎综合理工学院工程学专业毕业，随后加入家族的公共建筑公司。公司当时由伯纳德的父亲经营，但伯纳德在不到 5 年的时间里就当上了公司主席。“我只有 25 岁，一点儿经验也没有。父亲把他的公司塞在我手里。”伯纳德的经历影响了他对自己孩子继承公司的看法。“如果我的孩子想跟我一起工作，他们必须证明自己的能力。如果他们有能力，又喜欢这个生意，他们就可以参与进来。”

如今，伯纳德第一次婚姻的孩子们已经在 LVMH 集团工作。女儿德尔菲娜已进入董事会，她除了负责开发迪奥的手提包系列外，还担任西班牙皮件品牌罗威

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的高层管理人员。儿子安东尼毕业后自己开了一家网络公司，3 年前加入了路易·威登的广告部，现在是这个品牌的公关主任。

1984 年，伯纳德正式进军奢侈品行业，他买下了一家破产的纺织品公司布萨克，旗下品牌包括玻玛榭百货公司和迪奥。伯纳德将公司的其他资产出售，只留下迪奥和玻玛榭百货公司。很快，公司便进入了健康运营阶段。1987 年，伯纳德买下了高端皮制品品牌赛琳，并资助了年轻的法国设计师克里斯汀·拉克鲁瓦。

接下来，伯纳德打了一场法国历史上最惨烈的公司收购战，这一战的结果是，他得到了新成立的 LVMH 集团的控制权。1988 年，他首先以投资人的身份与当时 76 岁的路易·威登总裁、LVMH 集团 2 号人物亨利·雷卡米尔结盟，对手是集团的主要股东酩悦·轩尼诗。伯纳德通过这场权力争夺战成为了 LVMH 集团最大的股东。1990 年初，他又通过残酷的“战斗”成功驱逐了雷卡米尔。

与那些温和的法国商界人物相比，伯纳德被视为突袭者。“这一点儿也不令我困扰，”当时，伯纳德在面对法国媒体如此负面评价自己的形象时说道，“我代表了一种全新的管理风格——彪悍的美式风格。”

对旗下的每个品牌，伯纳德许以一家大型、富有、多品牌集团可以提供的一切利益：从原材料到杂志里的广告，再到商店零售的一系列运营措施。不过，他只关注那些被他称为“明星品牌”的产品，比如迪奥和路易·威登。

“伯纳德对商业有很深的了解，”LVMH 集团最大的对手古驰的前总监多米尼克·德索尔说，“他培养品牌、对商店和产品投资的方法都很高明。”伯纳德的路线是一贯的：雇佣可以吸引关注、创建品牌特色的设计师，在广告投放和专卖店里大把撒钱，一旦品牌价值被降低，立即买回经营权。

LVMH 集团的奢侈品品牌在创新与开发上还有一个特色，那就是“短、平、快”，这也是 LVMH 集团能够得以高速发展的最重要原因。由于 LVMH 集团的奢侈品品牌在开发与创新上的“短、平、快”，使得其在生产上经常出现当月开发、当月投产、当月获利的令所有商家都羡慕的经营状态。

当然，在伯纳德看来，如此这番开发短线产品纯粹是由于压力的驱使，在伯纳德创业之初，由于资金短缺，所以必须加快周转，否则就无法生存。那个时候的伯纳德还不能像资本雄厚的企业那样随意决定投资方向，所以，对产品开发、制造的“短、平、快”就是最迫切的需要，时间一长，LVMH 集团便形成了“短、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平、快”的经营模式。

事实上，在 LVMH 集团已然发展成为奢侈品帝国的今天，这种“短、平、快”的经营模式仍然有着十分重要的作用。因为这种“短、平、快”的经营模式最大限度地适应着当下变化较快的市场需求，在这种情况下，产品的更新换代周期可以得到缩短。伯纳德十分清楚，在自己创业之初，一个产品可以使用 10 年都不用更换，而随着社会的发展，一个产品也许 3 年就要更新换代，面对这样的市场局面，企业经营模式一定要朝着“短、平、快”的方向发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





一本万利是毕生追求

一本万利是伯纳德的最大追求，这一点从他对迪奥的掌控运作就可以看出。克里斯汀·迪奥出身于法国的贵族家庭，然而 1929 年爆发的那场资本主义经济危机加上克里斯汀父亲莫里斯·迪奥的决策失误彻底毁了迪奥家族的生意，此前克里斯汀的弟弟患上了精神病，母亲则很早就病逝了。

从小就在服装制作和搭配方面显露出天赋的克里斯汀，在艺术的道路上遭到了父亲的反对，加上几年的坎坷，他一直找不到方向。然而，女装设计的想法一出现就像是发现了四叶草，他的生活开始好转起来。

在巴黎作为设计师为别人打了 6 年工后，克里斯汀终于在 1946 年被安排与法国首富马赛尔·布萨克会面，因此拥有了属于自己的时装屋。组建团队，选定了执着已久的蒙田大道 30 号后，一切都紧锣密鼓地开始了。

1947 年 2 月 12 日，在克里斯汀的第一场时装发布展示会上，他一鸣惊人。90 套礼服列队展出后，所有的观众都在欢呼，摩登的小姐和太太们为之疯狂。

“每一种时尚都是死于觉醒，生于欲望。”引用《时尚》杂志艺术总监亚历山大·利伯曼（Alexander Liberman）所说的一句话，“他实现了创造某种以女子特征为主要构思的目标。”

克里斯汀·迪奥的设计风格回归到了永久的女性特质：腰部、脚踝、胸部、姿态。迪奥把可可·香奈儿（Coco Chanel）树立为自己的偶像之一，但一向直接的香奈儿毫不领情，给了这种一反她“假小子”风格的设计以刻薄的评论：“迪奥？他根本不会装扮女人，他只是将衣服随便搭配在她们身上。”然而事实证明，迪奥在后续的 10 年时间里，冲击了香奈儿时尚先锋的地位。

克里斯汀在回忆录中如是说道：“14 岁那年有位吉普赛穿着的女人曾拉住我

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的手，预言道：‘你将非常贫穷，但女人将带给你幸运，为你带来成功。你将从她们那里赚取大笔的钱。为此，你不得不远行万里。’”

对于曾经为选举权、驾车权、工作权斗争过的美国妇女，迪奥的“新风貌”简直是离经叛道。然而奇怪的是，在辱骂、抗议和攻击组成的轩然大波中，那些女人竟然愿意倒退几十年去穿这种衣服。克里斯汀明白正是论战在为他营造真正的价值，所以欣然接受。从小懦弱，喜欢田园生活，习惯逃避的“秃头，穿着像职员一样的矮胖家伙”居然迅速地适应了美国的舆论环境，并以彬彬有礼的态度和美国梦似的个人经历赢得了美国人的欢心。

在巴黎，克里斯汀是一名高级女装设计师；在纽约，他的名字成了豪华成衣和各种服装制造的代名词。从小不愿从事家族产业的克里斯汀成了一名出色的商人和公共关系专家。在公司成立的第一年，迪奥店就开始盈利。其营业额在 1947 年为 120 万法郎，在 1948 年上升到 360 万法郎，到 1949 年则上升到 1270 万法郎。尽管国外业务还处于刚起步阶段，但却占据了总收入的 60%。

从此以后，克里斯汀每年都要去纽约两次，他下决心在美国建立一套商业性的时装分销系统。他运用美国时装业的分销系统，根据美国的成本结构、工作惯例以及工会组织等对公司作了必要的调整。

自 1948 年起，克里斯汀开始构建自己的销售网络，几年后分销点就遍布欧洲和美洲大陆。克里斯汀逐渐认识到品牌标识的重要性，因此将“Christian Dior”转变为更加朗朗上口且容易被人熟记的“Dior”以及后来的“CD”，取得了品牌营销的一个又一个成功。克里斯汀的特许授权商业运作模式，更是开创了全球时装界之先河。

一种对权威的欲望和享受推动着克里斯汀不断去作出改变，令人目眩。他每改一次裙边的长度，就会掀起一阵轩然大波，有人形容他是“控制裙子长度的暴君”。1957 年 10 月 23 日晚，巨星陨落。他作为史上首位时装设计师和他那著名的左撇子剪刀一起登上了《时代》杂志的封面。

1968 年，布萨克集团迫于资金压力将迪奥香水公司出售给了酩悦·轩尼诗集团。10 年后，布萨克集团走向破产，迪奥公司被转到维约集团名下。然而 3 年后维约也濒临破产，迪奥公司随之走向衰落。

1984 年，36 岁的伯纳德仅仅动用 1500 万美元的现金，加上 8000 万美元的贷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



款，就整体收购了布萨克集团。至于为什么对这家集团“动心”，伯纳德曾经讲过这样一个故事：当他背井离乡生活在美国的时候，百货公司销售的迪奥产品让他突然想念起祖国来。“我面前的东西明显比其他产品高雅。”

伯纳德比迪奥更加硬朗、纯熟，更具有远见，在服装设计上，他也总是能搜索到最合适的设计师。收购完成后，伯纳德立即出售了该集团的大部分资产，仅仅保留了迪奥和玻玛榭百货公司，专心开始他在奢侈品行业的攻坚战。早年被卖给酩悦·轩尼诗的迪奥香水部门伯纳德也没有放过，而且他为自己创造了最好的收购机会。酩悦·轩尼诗与路易·威登本是两家独立公司，前者是一流的酒制品生产商，后者是顶级的皮革制造商。当时，两大公司为了减少被恶意收购的危险，合并成最初的 LVMH 集团。然而，由于股权分布均衡，路易·威登总裁亨利·雷卡米尔与酩悦·轩尼诗总裁阿兰·舍瓦利耶互不相让。为了能在董事局内击退舍瓦利耶，雷卡米尔拉拢伯纳德投资 LVMH 集团。

然而，这一招却是不折不扣的“引狼入室”，并以此打响了法国历史上最惨烈的恶意并购战。伯纳德利用两者的矛盾，以极低的价格收购了大量的 LVMH 集团的股份。很快，伯纳德就击败了雷卡米尔和舍瓦利耶。并且在两年后，野心勃勃的伯纳德就将雷卡米尔挤出了董事会，彻底掌握了 LVMH 集团的大权。

伯纳德从未减少过他对迪奥的钟爱。1995 年，他将迪奥时装公司独立出来，成为自己的全资控股公司，整合了高级定制时装、成衣、男装、皮具、珠宝业务。而迪奥香水与化妆品、迪奥钟表则继续由 LVMH 集团经营。现在的迪奥已经不只是最初的迪奥时装公司，而成为了一个包括高级女装公司和金融业务公司的奢侈品品牌帝国。

值得一提的还有 1998 年被任命为迪奥时装公司 CEO 的锡尼·多里丹奴，他是奢侈品行业中任期最长的 CEO 之一。他延续了克里斯汀对销售网络的重视，精准地扩张了新兴市场，使得迪奥的财务数据频频报喜：2011 财年，迪奥集团的总收入为 246 亿欧元，比 2010 年增长了 17%。日常业务利润增长 23%，经营利润率持续提高，达到了 22%。该集团 2011 财年净利润为 12.79 亿欧元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



路易·威登去Logo风波

在巴黎时装周的路易·威登品牌秀中，人们关注的焦点除了名模凯特·摩斯（Kate Moss）那一身低胸刺绣透视长裙外，还有创意总监马克·雅各布的那句宣言：“路易·威登的交织字母（Monogram）和方格帆布（Damier canvas）系列今后将不会出现在T台上。”

这绝对称得上是重磅消息，要知道在今天，一提到路易·威登这个品牌，人们最先映入脑海的，就是这两个最经典的标志：交织的两个字母、深色的帆布方格。

路易·威登并不是第一家有意向去Logo化的奢侈品牌。在此之前，古驰对于“双G”Logo产品的减产已经先行一步；博柏利（Burberry）则宣布，要在近80%的产品上去掉标志性的格纹图案……

“Logo时代已经一去不复返了！”

马克·雅各布并没有糊弄大家。在2013年的整场路易·威登品牌秀中，人们都没有看到这两个经典的字母，尽管现在还无法确定路易·威登此举会对其将来的品牌发展产生何种影响，但有一件事情是明了的：这家奢侈品巨头将会越来越淡化其商标的影响。

1896年，自创始人路易·威登的儿子乔治·威登创造交织字母系列开始，路易·威登那两个交织字母的图案不仅是品牌的标志，而且是路易·威登创新和演变的基调；而1888年正式诞生的方格帆布也是路易·威登经典的识别标志，纹理复杂细密的咖啡色与米色相间的方格帆布已经成为该品牌的又一重要图腾。

Logo曾被广泛用作体现奢侈品地位的视觉元素，而路易·威登的品牌价值也借此从2004年的600万美元提升到2012年的2300万美元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



这个转变并不是源自马克·雅各布的灵光一现，而是路易·威登背后的大老板、LVMH 集团董事长兼首席执行官伯纳德的新品牌策略。在此之前，伯纳德已经宣布，路易·威登今后并不会新开更多的专卖店，而是会将重点放在推出更具奢华性的产品上，与此同时，还将减少交织字母在产品中出现的频率。

尽管 Logo 印花手袋类的产品目前占到了路易·威登全部产品的 2/3，但路易·威登今后将逐年减产，并把重点转移到更为高端的配以特色皮革的产品上。

在路易·威登的老对手古驰刚刚发布的早秋手袋系列中，Logo 的身影也早已不见，竹节包被设计成方方正正的样子，竹节手环成了最显眼的标志，包身只有小小的一行字“MADE IN ITALY”，以及更小的一个复古字体“Gucci”。

古驰集团的首席执行官帕特里齐奥·迪马尔科（Patrizio Di Marco）也在接受彭博社采访时承认 Logo 时代已经一去不复返了，他表示，如今和未来的奢侈品消费者的购买行为已经不再依赖 Logo 和商标名字，因此在如今和未来，品牌要想突围必须依靠完整性和价值。

此外，有大量的分析文章认为，奢侈品品牌的去 Logo 化与中国的消费习惯发生改变不无关系。中国是世界上最重要的奢侈品消费国之一，在美国发生金融危机和欧洲经济衰退的情况下，奢侈品市场的增长严重依靠中国的消费者。然而 2013 年，奢侈品消费 6 年来首次在中国出现大幅度下滑，在此之前，奢侈品在中国每年都呈双位数增长。

传统观点认为，图案鲜明的 Logo 更能够吸引中国这些新兴市场的目光，但自中国官方推行“厉行勤俭节约，反对铺张浪费”的政策以来，这种策略便不再行得通了。据报道，节俭运动开始后，奢侈品销售商宣称自己在中国的销售额下降了 20% ~ 30%。

“中国的经济增长不如从前了，尤其在送礼上面体现得最为明显。”LVMH 集团的首席财务官让 - 雅克·吉约尼（Jean-Jacques Guiony）表示，“昔日礼盒包装的路易·威登包已经不再受人们的欢迎了。”

中国消费者对奢侈品品牌的热爱其实并未完全退去，Logo 对于部分消费者仍然十分有吸引力。来自贝恩研究机构的“世界奢侈品市场调查”显示：中国消费者仍然将注意力放在品牌的显著 Logo 上。北京和上海 55% 的消费者在接受调查时表示，他们将会购买更多有显著 Logo 的奢侈品。类似的调查结果在胡润的报

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告中也有出现。

然而，对奢侈品品牌来说，中国另一批更有辨识力的消费者更具市场潜力。他们大多集中在北京和上海，是真正意义上的全球奢侈品消费者，他们的眼光更加挑剔，已经从以前对 Logo 的热爱转移到了品牌低调、独特性和高品质性上。

路易·威登所属的 LVMH 集团越来越将自己的品牌定位于亚洲，特别是与中国的消费习惯联系在一起。在各大奢侈品品牌的急速扩张之下，即便是在中国，消费者也开始对奢侈品 Logo“审美疲劳”了，这种疲劳的速度之快，超过了之前的日本和欧美，是各大品牌所始料未及的。

“如今在中国，奢侈品消费已经从‘被人知晓’时代转变为‘低调展示’阶段。”贝恩集团（Bain Capital）的一位调查员布鲁诺·兰尼斯（Bruno Lannes）如此表示。

古驰已经尝到了无 Logo 的甜头，据最新的财报显示，古驰的皮具类别得益于新产品的推出，无 Logo 皮具的销售出现了双位数增长。

精明无比的伯纳德当然意识到了这一危机。此前，网络上流传着一张范冰冰的宣传照，图中范冰冰坐在一张咖啡桌前，桌上摆着路易·威登的无 Logo 手袋 Alma 系列，业界普遍认为此照片是路易·威登为中国特别推出的无 Logo 产品广告，不过路易·威登官方随后辟谣，称范冰冰的宣传照并非路易·威登的官方广告。

对 Logo 产生审美疲劳并非中国独有，这种现象也曾在日本、欧洲和美国出现过。20 世纪 90 年代，路易·威登的交织字母标志曾经在美国和欧洲的城市大受欢迎，但这种热情也逐渐冷淡下来，人们转而选择那些标志不明显的或者以签名设计处理的品牌，比如香奈儿的格菱纹系列。

2001 年，西方这种对奢侈品产生审美疲劳的现象也拉动了诸如宝缇嘉这类“低调型”奢侈品的增长，在过去的 10 年中，这家曾经的小型家族式企业已经增长为年销售额超过 10 亿美元的全球品牌。

“毫无疑问的是，路易·威登无论如何都将还是世界头号品牌之一。如果这项策略执行得好的话，将有助于路易·威登长远地保持其在人们心目中的独特地位。如果路易·威登能清楚地把其相对低端的帆布产品和其高端产品区别开来，那些成熟的奢侈品消费者也将会认为路易·威登跟其他有特色的奢侈品品牌一样独特。”莱德伯里调研公司（Ledbury Research）的研究负责人詹姆斯·罗森（James

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

lawson）如此认为。

然而，对于像路易·威登、古驰这样的奢侈品来说，未来更大的挑战是如何保持其独特性，既能维持其受欢迎度，同时还能够继续盈利和增长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



伯纳德的奢侈品全球战略

截至2012年底，LVMH集团的2314家品牌店分布于欧洲、美国、亚洲及其他地区。其中，欧洲、美国以及亚洲的日本是其传统市场，这3个地区的品牌店占据了店铺总数的74%。然而，传统市场在金融危机的影响下受到了冲击，2008年LVMH集团在美国和日本的销售收入分别下降了4.03%与5.16%，但LVMH集团近年来对于新兴市场的开发和培养开始逐渐显现成效。2008年，LVMH集团在除日本以外的亚洲地区以及除欧、美、亚以外的世界其他地区的销售收入分别增长了9.81%与17.36%。

与此相对应的是，这些地区在LVMH集团全部销售额中所占比重也有所上升。资料显示，从2003年开始计算，除日本以外的亚洲其他地区的销售收入在集团销售总收入的比例已经由15%上升至20%，欧、美、亚以外的世界其他地区的销售收入比例也由6%上升至9%。新兴市场的快速发展弥补了传统市场脚步的放缓。

事实上，今天LVMH集团所取得的成绩是其在新兴国家和地区提早布局的结果。伯纳德很早就对外表示："我们将继续拓展我们的品牌和市场，新店将开设在具有最好的增长潜力的市场。"

路易·威登在中国的成就，从一个侧而证明了这家百年国际品牌敏锐的市场洞察力和决断力。路易·威登董事长兼CEO圣·卡斯利（Yves Carcelle）在回顾这一决定时曾说，1992年中国人还不算富裕，但是，路易·威登却"抢滩登陆"了。

当时，中国内地大城市的街道上还很难看到精品店，因此路易·威登只好将第一间专卖店设在北京王府饭店里。而且，路易·威登的员工们也不知道应该怎么在内地开展公关宣传，似乎唯一能做的就是组织一些展示会。然而，20多年来的稳步发展证明了这个决定是明智的。路易·威登在中国内地的业务正处于快速

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



增长阶段，在内地的专卖店正在不断扩充。路易·威登未来的计划是争取每年在内地新增 3 ～ 4 家专卖店。

如今，整个奢侈品行业仍未走出萧条，不过全球最大的时尚和奢侈品集团 LVMH 的最新年度财务报告却显示，路易·威登的销售额始终保持两位数增长，纯利增长幅度也居业界之首。毋庸置疑，路易·威登就如同一台“赚钱机器”，其品牌的系列产品实现了创记录的 45% 的营业利润率。

总而言之，全球战略的把握在于企业领导者的战略眼光，而伯纳德正是这样一个具有战略性眼光的品牌领导者，从他的创业史中不难看出，将奢侈品品牌发展到能够带动整个时尚产业全球化趋势完全依赖于其对品牌发展方向的把握与控制，否则他也不会从一个法国建筑业家族继承人变成能够在奢侈品界呼风唤雨的大佬。

此外，对战略的制定与实施也是他将 LVMH 集团推向全球化战略目标的主要依据。在对多品牌管理上，他集中和分散并用，众多品牌的整合运作使得 LVMH 集团更像总管理处。而这个总管理处则集中人力、物力、资源对旗下的每一个品牌提供全球化运作支持，在最大程度上实现资源共享。在具体的运作中，伯纳德以 LVMH 集团的精品效应推动旗下品牌所经营地区的奢侈品产业的发展，其中，租金谈判、品牌效应被作为其品牌推广运作的主要砝码，由此，在世界范围内，LVMH 集团旗下品牌的原料、制造、品牌运作、渠道形成了一条牢固的价值链，更好地实现了全球化推广。

在我们一直将伯纳德视为只懂得收购的奢侈品帝王的同时，是否注意到了他那独特的全球战略眼光呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5

艺术品世界的纵深战

在人类历史上，几乎每个名人功成名就后，都会对艺术产生兴趣。在事业上开辟出一片天地后，他们往往会一改自己过去的作风，逐渐成为一个高雅的人，就算是做不到高雅，他们也会去附庸风雅。不过，伯纳德确实可以说是一个原本就具有高雅传统的人，而他的奢侈品帝国也为他的高雅作了最好的诠释。

众所周知，法国人的艺术性和对艺术品追求的狂热在世界上是最著名的。作为一个纯粹的法国人，伯纳德的身上带着与生俱来的艺术细胞。自然，他对艺术的感觉也是令人瞩目的。他经常自诩为传播法国遗产和文化的大使。而最有意思的是，他的第二任妻子正是一位不折不扣的艺术家——法国与加拿大混血画家。

1998 年，伯纳德的老对手，巴黎春天集团的皮诺利用控股的方式用 12 亿美元收购了全球第一大拍卖行佳士得。不甘落于对手之后的伯纳德立刻加以反击，拿出 9000 万欧元，于 1999 年开始对世界第二大拍卖行苏富比进行收购。可是，长达 3 个月的争夺战过后，伯纳德并没有如愿拿下苏富比，反而将全部投资“打了水漂”，甚至可以说是费力不讨好地帮助了别人，因为当年法国最大的拍卖公司塔强（Tajan）正是因为他对苏富比的追剿而创纪录地得到了 7120 万欧元的营业额。为此，塔强的 CEO 说：“如果没有 LVMH 集团的协助，我绝对不会与苏富比结成联盟。现在我们的全球化经营已经有了质的飞跃。”

LVMH 集团的董事会也认为伯纳德收购苏富比是在拿钱打水漂，不过他是不会这么轻易地败下阵来的，因为他用这笔钱从苏富比买回了不少艺术品，并为他的下一步行动做好了准备。

苏富比的败仗让伯纳德转变了头脑，他利用另一种被他称为“光荣商业投资”的办法，将佳士得和苏富比的营销人员收买过来。这种方法简单来说就是预先知

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



道佳士得和苏富比的一些著名拍卖品的起拍价，然后报给佳士得和苏富比营销人员至少高于起拍价两倍的价格，如果在拍卖过程中不能达到这个价格，佳士得和苏富比的营销人员便可以向 LVMH 集团要求付出差价。尽管这一方法在 2000 年的时候取得了一定的成效，但仅仅一年后的“9·11”事件还是让伯纳德的“收买计划”全部告吹，因为“9·11”事件后一个星期内的拍卖几乎每天都会让 LVMH 集团损失一亿欧元。

在这一年的时间里，伯纳德总共赔进去 9.56 亿欧元，这也成了他最大的一次失误。这次失败让自诩为法国遗产和文化大使的伯纳德颇为沮丧，他和股东们商议后，开始了对艺术品市场拍卖行的有计划收购。

首先，他买下了瑞士的普利·卢森堡画廊，开始重新介入艺术品收藏市场。接着，他又以 7000 万欧元的价格购得全球第三大拍卖公司菲利普斯拍卖行。在艺术品市场站稳脚跟之后，他又收购了法国最大的拍卖行塔强，也就是前文中说的那个自称得到了 LVMH 集团很大帮助的那家公司。

此外，伯纳德夫妇也开始与圈子里的其他收藏品爱好者取得广泛联系，在他的运作下，很多著名博物馆的馆长都与他们成了非常要好的朋友。

2005 年，皮诺准备在塞纳河畔的一个小岛上进行投资，以建立一家私人博物馆，专门展出自己的收藏品。然而，由于各种反对之声迭起，他不得不改去他处，买下了奥地利维也纳的格拉西宫展出他的部分藏品。与此同时，伯纳德正在巴黎塞纳河左岸的一座 19 世纪的建筑中，修建他自己的私人博物馆。该博物馆以“冰山型”作为主要外观，里面设有展室、画室、礼堂、餐厅等，专门用以展览他那 1000 多件精品收藏。该博物馆耗资两亿欧元，正处于巴黎的中心地带，相信在不久的将来，必将成为巴黎的另一处标志性建筑。而在这次较量当中，可以说伯纳德以微弱的优势击败了皮诺。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第八章

凶狠与睿智并存的首富经济：

信息是第一生产力

BERNARD ARNAULT

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





剥离不良资产，收购路上永不停歇

伯纳德长于并购的特点赋予了LVMH集团并购之王的性格。随着LVMH集团的扩张，伯纳德的个人财富也随之飙升，从1997年福布斯富豪榜第94位蹿升至2005年的第17位，2011年更是名列第4位，跻身全球五大富豪的行列。

在许多人看来，伯纳德的成功在于他执掌了世界上最大的奢侈品集团——LVMH集团，事实上，他的成功似乎更在于执掌LVMH集团之后的作为，这些作为众所周知，那就是收购。从纪梵希到宝格丽，从路易·威登到爱马仕，伯纳德在其收购之路上尽享成功的喜悦，即便其中也有收购古驰等的挫败，但是在收购之路上，伯纳德永不停歇。

伯纳德“收购之王”的称号从来都不是虚有其名的，回顾其在1987年执掌LVMH集团之后的扩张之路，就可以看到伯纳德在收购扩张之路上披荆斩棘的决心，若不是如此，伯纳德的个人财富也不会在十几年间从1997年的福布斯排行榜第94位蹿升至2011年的第4位。

在伯纳德看来，法国的香水、香槟和干邑，苏格兰的威士忌，瑞士的钟表，意大利的皮具、服饰和跑车，古巴的雪茄都应该成为LVMH集团旗下的品牌，或者至少与LVMH集团有联系，这样才能真正缔造出世界性的奢侈品王国。

有着这样的想法，伯纳德便开始酝酿自己的全球性收购策略，无论是古巴的雪茄还是中国的白酒，都是伯纳德打造全球性奢侈品品牌的展望性内容。他十分清楚，对全球范围内不同地区的奢侈名品或有望成为奢侈品的品牌的收购有利于LVMH集团的多元化，对LVMH集团的业务风险以及全球贸易汇率风险对冲也是大有裨益的，更准确地说，全球范围内不同地区的奢侈品品牌收购能够基本规避这两个让所有进行外贸业务的人都担心的风险。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

当然，伯纳德从来都不会满足于将自己的想法仅仅停留在想法的阶段，而是会竭尽所能地在第一时间实施自己的规划。从1999年开始，伯纳德便开始正式实施其全球性收购计划，这也是LVMH集团至今为止旗下已经拥有60余个奢侈品品牌的主要原因。

也许很多人都会说：伯纳德之所以能够成功完成数次收购是因为他有强大的资本支持，或者说他的成功收购只不过是他作为一个已经获得成功的人的成功化的延续与补充。

事实上，伯纳德的收购策略并非是从他获得极大成功之后才开始的，对于伯纳德来说，收购更像是一种固有的思维模式——在对的时候完成一次对的收购。

显然，伯纳德数次收购的完胜是因为他的成功这一说法未免有失偏颇，因为在伯纳德从商生涯中所经历的两次较为重大的收购都发生在他的事业困顿期。第一次是1987年。众所周知，伯纳德在这一年的收购行动中坐上了LVMH集团话事人的宝座，当时的伯纳德仅仅是阿加什集团的老总，如果说当时的他是成功的，那么后来的伯纳德又该被怎样界定呢？第二次发生在2000年前后。当时，金融危机席卷全球，尤以欧美地区最为严重，经济萧条对伯纳德的直接影响就是：人们没有闲钱去购买奢侈品了，显然，这样的时段也不能算作是伯纳德的成功时期。即使他已经执掌LVMH集团多年了，即使他已经为LVMH集团带来了诸多改变，然而在经济萧条面前，有谁能说自己是成功的呢？就是在这样的情况下，伯纳德完成了他进入商界后的第二次重大收购潮，当时，伯纳德以极低的价格、极少的代价收购了许多奢侈品品牌。

伯纳德的收购并非简单粗暴的抢夺，在收购之后，他更重视对被收购品牌的经营。为了保持被收购品牌的独特个性，伯纳德对多元化集团内部的奢侈品品牌均授予其管理层独立经营权，换句话说，就是伯纳德从谁手里收购的，那么谁就依然拥有该品牌的独立经营权，以保持各子公司的家族管理和独立经营，让旗下独立品牌充分自治，充分发挥创造力。

当然，这并不代表伯纳德的收购毫无意义，不要忘了，伯纳德每收购一个品牌就可以与其共用零售渠道，这对LVMH集团打造从实体到互联网的强大零售网络、共享网络资源、提升营业利润起到了十分关键的作用。除此之外，伯纳德收购行动完成之后还会倾力打造被收购品牌的品牌价值，遵循“提升单个明星产品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的价值——提升集团总体价值——提升集团其他产品的价值”的路线。

有些经济分析师认为，伯纳德将多品牌纳入 LVMH 集团旗下对他的最大好处就是拥有了多元化的优势以及业务互补，因为在收购的过程中，某些品牌可能在走下坡路，而有些品牌则正在崛起。事实上，这样的观点并非完全正确，有数据为证，就整个 LVMH 集团的利润来看，大约 80% 来自路易·威登、轩尼诗以及迪奥，也就是说，伯纳德的收购的确为 LVMH 集团带来了多元化优势，但是品牌间业务互补的问题似乎是不存在的。

对于这样的看法，伯纳德也有自己的解释：多品牌公司的真正问题并不是每个品牌目前对利润的贡献有多少，而是每个品牌应该扮演怎样的角色，才能给它的拥有者创造最大价值。

事实上，伯纳德的这一看法是多品牌投资优势的真正来源，也是其在收购路上永不停歇的真正动力。伯纳德主张多品牌公司的各个品牌要像任何卓越团队的成员那样，能够学会扮演协调一致、优势互补的角色。多品牌公司必须学会通观自己的品牌组合，并且确定每个品牌应该扮演的角色。对于不同品牌，在利润、增长、创新、消费者、竞争，甚至人才等方面，都要设定差异化的业绩目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



情报收集策略与自主报刊宣传

伯纳德的拿手好戏众所周知，那就是收购。他的收购之所以总是能够以完胜告终，是因为他有两大绝招，其一是情报收集策略的应用，其二是自主报刊的宣传。可别小看这两个看似极为平常的策略手段，它们在伯纳德的收购战中可占据着极为重要的位置。

首先说说情报收集策略，俗话说商战是实实在在的没有硝烟的战争，既然是战争，那就要拥有战略装备、战斗资源、战略情报，伯纳德的身家就是这些战争中的战略装备与战斗资源，但是仅仅拥有这些是不够的。诺曼底登陆需要准确的情报，同样的道理，在伯纳德的收购大战中，也需要情报提供强有力的竞争支持。历数由伯纳德发起的收购大战，哪次缺少了及时、充足的情报资源？

早在与 LVMH 集团的两个大亨——亨利·雷卡米尔与阿兰·舍瓦利耶的角逐中，伯纳德就是因为情报的及时与准确才抢占了先机。当时，雷卡米尔为了掌握 LVMH 集团的控制权，主动与伯纳德达成联盟协议，进攻目标指向了舍瓦利耶。然而当时的雷卡米尔明显处于劣势，伯纳德及时从好友处得到了这一消息，并立即转换阵营，转而与舍瓦利耶合作，在这场角逐中占有了主动地位并最终完成了对 LVMH 集团的控制。在收购古驰的争战中，伯纳德也正是由于消息获得不及时才收获了完败，如此一来，他就更为重视情报的收集工作了。

在对宝格丽的收购过程中，伯纳德首先获得了宝格丽家族对收购的真实看法，从而较为顺利地对其进行了收购。宝格丽与 LVMH 集团达成协议后，宝格丽 CEO 及家族成员弗朗西斯科·特拉帕尼表示：“在此之前，我们曾评估过 LVMH 集团对宝格丽收购的可能性及可行性，并且讨论了应对的办法以及伯纳德真的对宝格丽进行收购并成功后的状况。当时，我们对其可能的收购行为并不存

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



在强烈的排斥，只是对宝格丽保持个性及独立进行了评估讨论，让人想不到的是，伯纳德似乎对我们这场在秘密情况下进行的讨论了如指掌，在收购的过程中主动开出了宝格丽家族内部讨论的条件，这让人感到不可思议。既然他能够主动给出这样的条件，那么宝格丽家族也愿意自己受益于 LVMH 的集团优势，所以这场收购就自然而然地发生了，没有人把这次收购视作具有对抗意味的战争，至少宝格丽家族不这么认为，因为在这场收购中，宝格丽家族的确得到了切实的好处。”

由此可见，伯纳德的情报收集策略达到了特工战争的高度，他能够在对手不知不觉的情况下充分了解对手的所思所想。有人甚至将伯纳德称为读心者，事实上，这个称号是伯纳德娴熟的情报收集策略所产生的结果。

弗朗西斯科·特拉帕尼在宝格丽被收购后所担当的角色是 LVMH 集团钟表及珠宝部门的负责人，统领包括宝格丽在内的 8 个品牌。也就是说，弗朗西斯科·特拉帕尼本人也在这场收购中得到了切实的好处，而这也是他之前所希望的。由此可见，伯纳德的情报收集策略在收购战的应用中具体到了个人。

另外，LVMH 集团在 20 世纪 90 年代末收购贝玲妃等年轻的化妆品公司时，也是在充足的情报收集过后才进行的。贝玲妃的创始人当时本来就想与大的奢侈品公司合作以获得协助，从而尽快使公司得到快速、长足的发展，对于这些，伯纳德在正式进行收购行动前就已经了如指掌了。

伯纳德在收购行动之前所进行的情报收集工作中最重要的内容，就是被收购品牌的家族是否有持股的意愿，而后再进行具体的计划与行动。由于大多数被 LVMH 集团收购的公司已被全资拥有，所以大多数家族都选择不持股或全身而退。当然，如果让伯纳德得知这些被收购的家族有一丝“卧薪尝胆”的想法，那么不管被收购家族是否有持股的意愿，伯纳德都会对其说“NO”，甚至会毫不留情地将其完全赶走。

纪梵希就是一个很好的例子。当时，纪梵希家族面对伯纳德那突如其来的收购有些不知所措，无奈之下只好就范，并打算在适当的时机给予伯纳德致命一击，伯纳德得知后，不仅不答应其持股条件，而且毫不留情地将纪梵希的创世家族成员全数解雇。

除了情报收集策略之外，伯纳德在收购战中的另一大绝招就是自主宣传了。事实上，伯纳德的自主宣传策略与造势、炒作没有本质区别，只不过他运用的方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

式不同于一般的造势与炒作，收到的效果自然也非同一般。

早在伯纳德初掌 LVMH 集团大权的时候，在 LVMH 集团的第一次股东大会上他提出的讨论内容就是 LVMH 集团宣传册的设计与制作，由此可见他对宣传的重视。在借助媒体宣传的同时，伯纳德还十分重视自主报刊的宣传，与其他炒作者不同的是，后者大多数是借助关系较好的新闻媒体、报刊杂志以制造噱头的方式达到自己的宣传目的，而伯纳德则采用 LVMH 集团自主制作、宣传的方式来控制于自己有利的媒体工具。

在收购宝格丽集团之前，伯纳德通过 LVMH 集团自己的媒体工具进行了大规模、大力度的宣传，当时的宣传使得 LVMH 集团还没有正式收购宝格丽之前就让所有人都认为宝格丽已经属于 LVMH 集团了。能够获得这样的宣传效果，足见伯纳德在宣传方面花费的气力有多大。

除此之外，伯纳德也曾经想过自己办一些杂志用以宣传自己的公司。他第一次选择的对象是《法国猎手》杂志。这是 20 世纪 80 年代曾经在法国风靡一时的一本著名杂志，里面主要介绍打猎的相关内容以及注意事项，此外还有部分奢侈品的广告和介绍。伯纳德觉得这份杂志对其未来的事业有一定的推进作用，于是便花了大价钱购买了下来。当时，他的父亲让·阿诺特极力反对这件事情，但是伯纳德拿到了祖母的“尚方宝剑”，还是用 8000 万法郎拿下了这本杂志。

可是，拿下这本杂志之后，伯纳德却发现自己根本驾驭不了，他的团队和下属都出身于和家族企业相关的饭店经营和房地产业，他们对于刚收购来的纺织巨头布萨克都驾驭不了，就更别提这本杂志了。

不过，“船到桥头自然直”，伯纳德找到了几个没落的编辑，暂时性地把这本杂志扛了起来。从此，伯纳德以这本杂志为阵地，大肆宣传自己的品牌。要知道，这本杂志可是当时风靡一时的杂志，订阅的人很多，如果能在上面刊登一些伯纳德的企业的产品信息，那么就等于是将全法国人的眼球都吸引了过来。几个月下来，效果还是相当不错的。然而，收购 LVMH 集团后，伯纳德发现这本小杂志已经根本不能与他的奢侈品帝国相提并论了，而且确实也因为自己不善经营，有亏本的风险，所以便卖掉了该杂志。

之后，伯纳德改变了策略，不再自己经营报刊，而是寻找比较成熟的报刊，在上面发布专栏和广告，让更专业的人去做更专业的事。一来，他省了自己操办

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



报刊的心，二来，也减少了一些开支，可以全身心地去经营他的奢侈品帝国。

首先，伯纳德联系上了《法国生活》和《财富》杂志，让他们帮助自己来进行宣传。他出资让杂志社为他发布专栏，专门记述他的一些言论和生活轨迹，并用比较隐晦的语言做一些软广告。如此做了多时，伯纳德总感觉差那么一点，后来才想到杂志是每月的，每月出版的东西或许根本跟不上潮流，因为现在的世界是日新月异的，因此只有收购一份报纸，恐怕才是真正的完美选择。

在经过多方寻找后，1993年，伯纳德选中了在LVMH有部分股份的《论坛报》，该报纸曾经是法国最大的经济类报纸，曾创造过每日销量数十万份的奇迹，但此时已濒临破产。作为起死回生专家的伯纳德当然不能错失这样的良机，因为他的目标是要营造最大的奢侈品帝国，那么选择法国最大的经济类报纸便是不二之选。

当年的7月份，伯纳德完成收购后，便大量注资给该报，让该报成为了他的御用报纸。果然，在收购后的第三个月，该报纸便起死回生，重新成为法国最大的经济类报纸。当然，伯纳德公司的广告也便成为该报纸每期必有的金牌栏目。然而，也正是因为该报成为了他的御用报纸，所以很多时候对于他的反面报道也是从正面来说的，造成了不少的误会。如1996年，报纸刊登了伯纳德将要收购古驰的消息，但当时伯纳德还没有想到这个问题，只是他下面的一些股东对古驰有兴趣而已。1998年，该报还刊登了一篇名为“尽管亚洲发生了金融危机，LVMH集团仍预计在1998年实现升值”的言过其实的报道。这些报道的太过张扬，让其他竞争公司对伯纳德产生了一些厌恶感。不过，总的来说，该报纸还是为伯纳德的奢侈品帝国的发展作出了很大的贡献。

经历了这些后，伯纳德认识到只有控制一家或数家报社甚至一个电视频道，才是当时法国大实业家的标准，因此他又连续注资并收购了《投资》周刊、《经济金融时报》《法兰西晚报》和《费加罗报》。从此，一个专门为伯纳德服务的传媒帝国就此诞生。在未来的日子里，这些报刊对于伯纳德旗下新产品的推广，一直起着急先锋的作用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



快马加鞭，抢占先机

伯纳德在奢侈品领域的发展可谓神速，这与其热衷于收购有着极大的关系。早在 1987 年的时候，伯纳德就通过股权争战掌管了 LVMH 集团，即便如此，当时的伯纳德也仅仅掌管路易·威登和轩尼诗两个品牌而已，但现如今他总共控制着 60 余个显赫的奢侈品品牌。

品牌家族间的矛盾、周转无力的经济困境、资本主义制度的漏洞使得伯纳德准确地抓住了兼并与收购的时机，并且总能够在第一时间给“猎物”以稳准狠的致命打击，借此，LVMH 集团不断走向强大。也可以说，伯纳德收购其他品牌的征程正是 LVMH 集团壮大的过程，纵观伯纳德的发展史，不难看出他从手握家族筹资 1500 万美元到今日坐拥百亿而位居福布斯排行榜前列、欧洲首富的重要原因——在机会面前，快马加鞭，抢占先机。

有人说，伯纳德在收购的过程中专拣“便宜货”，无论是 1993 年收购的日本时装高田贤三、1994 年收购的法国化妆品娇兰以及后来收购的意大利皮具、法国葡萄酒、美国时装等诸多品牌都是以其销售额的 30% ~ 35% 完成收购的。从收购价格上来看，伯纳德的收购的确像是在专拣“便宜货”，然而“便宜货”并非“被收购”的代名词，无论从哪个角度上来讲，品牌被收购时的低廉价格绝对不能当作伯纳德进行收购行动的主要依据，更不能被视作其顺利收购的原因，顶多算是为其收购行动节约了开支而已。要知道，伯纳德在收购的过程中并不是以“低廉价格”为主要行动准则，而是以“是否在第一时间介入”作为发起收购的依据，所以说，与其说伯纳德专拣“便宜货”，不如说他“专拣先机”。

伯纳德的从商生涯中可谓一路荆棘，但是他总是能够将这些荆棘转化为机会，其中 1987 年对 LVMH 集团控制权的争夺是证明其对机会把握能力的最佳例证。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



1987 年夏天，法国最大的酒业公司酩悦·轩尼诗和奢侈箱包企业路易·威登合并为路威酩轩（LVMH）的时候，这个庞大的帝国本来和伯纳德没有任何关系，但是很快便被伯纳德收归己有。如果说伯纳德对 LVMH 集团的行动是完全出于专拣“便宜货”的投机客的投机判断与投机行动，那么，伯纳德入主 LVMH 集团也许只能停留在他的幻想层面。在与路易·威登和酩悦·轩尼诗这两个品牌的争战中，让伯纳德获取胜利的当然不是他对“便宜货”的青睐，而是对时机的把握。

众所周知，自 LVMH 集团成立之日起，路易·威登和酩悦·轩尼诗双方就因为控制权的问题而争得你死我活，伯纳德正是利用其集团内部出现矛盾而顺利完成了打入 LVMH 集团的第一步，他先与路易·威登结成同盟，为日后的行动打下了坚实的基础。紧接着，伯纳德又与酩悦·轩尼诗 CEO 阿兰·舍瓦利耶达成共识。由此，同时充当矛盾双方“同盟者”的伯纳德，利用两者日益升级的矛盾很快瓦解了原本应该稳妥地掌控 LVMH 集团的舍瓦利耶和雷卡米尔对 LVMH 集团的控制，并顺利地将迪奥香水收入了自己的囊中。

成功打入 LVMH 集团之后，伯纳德在机会来临的时候果断实施了第二步行动。这第二步行动源于 1987 年 10 月巴黎股票市场的崩盘，伯纳德趁着崩盘的时机以极低的价位大量收购 LVMH 集团的股份，并在第一时间持有了 LVMH 集团 43% 的股权。如此一来，路易·威登和酩悦·轩尼诗就变成伯纳德的囊中之物了。这个时候，舍瓦利耶与雷卡米尔才刚刚看清伯纳德的真实意图，然而为时已晚，大局已定，这个在几个月前还和他们一点关系都没有的伯纳德已经变成了 LVMH 集团的新主人。

随后，伯纳德又对原路易·威登集团和酩悦·轩尼诗公司的团队进行了彻底的具有清洗意味的整改，并让自己的父亲担任监事会主席，而自己则担任集团的 CEO。

在这次收购行动中，到底是低廉的价格吸引了伯纳德的眼球，还是抓住了难得的机遇让伯纳德获得了最终的胜利？不言自明。

无论是对 LVMH 集团的收购，还是日后对爱马仕、宝格丽的收购，都能表现出伯纳德对机遇的精准把控力，与其说他是在等待低廉的价格，不如说他一直在等待着给目标以致命打击的时机，并总是能够在第一时间抓住这种时机。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



品牌第一，金钱第二

伯纳德的收购“专拣便宜货”的说法在分析其历次收购行动的详细情况后便不攻自破了，如果还需要给予佐证的话，那就要说说伯纳德对品牌的认知了。

LVMH 集团之所以能够在伯纳德的领导下成为今天的奢侈品帝国，肯定不是因为他等待拣“便宜货”的耐心，而是因为其对品牌价值的重视。在伯纳德看来，拥有无上价值的品牌是无法用价格来衡量的，更无法将其与金钱对等，因此，在品牌与金钱的选择上，伯纳德向来都奉行“品牌第一，金钱第二”的原则。

伯纳德对宝格丽的收购能够充分证明这一点，在伯纳德带领 LVMH 集团开创酒水饮料和服饰皮具两强并举格局之后，他便将目光聚焦到了宝格丽的身上。对于这个全球第三大珠宝商，伯纳德早已等不及要将其纳入到自己的旗下了。

当时，LVMH 集团内的钟表珠宝业务部门刚刚成立不久，无论是品牌档次还是经营利润都处于垫底的位置。然而，伯纳德心里十分清楚，珠宝钟表业务的盈利能力不次于酒水饮料和服饰皮具，那么怎样才能改变这一尴尬的局面呢？解决问题的办法只有一个，那就是打造其品牌价值。

在奢侈品界摸爬滚打多年的伯纳德深知打造一个品牌所需投入的人力物力是何等之大，所需的时间是何等漫长，那么为什么不将一个已经拥有巨大品牌价值的珠宝钟表品牌纳入旗下呢？于是，收购宝格丽就成为了在伯纳德看来必须完成的事情。

2011 年 3 月 7 日，伯纳德斥资 37 亿欧元将宝格丽收归旗下。这次的收购与以往不同，伯纳德首次以股权的形式对宝格丽家族进行股份收购，要知道，伯纳德在并购或控股实施中向来都是以现金支付的，坚决拒绝以可能影响自己核心地位的股票冲抵方式进行支付。然而这一次，伯纳德却将 3% 的股权拱手献出，非

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



但如此，无论从股权形式还是现金支付形式来看，伯纳德对宝格丽的收购都算是如假包换的溢价收购。

这一次，伯纳德不加隐瞒地向宝格丽说明了自己的收购意图，并表现出志在必得的模样。被誉为“意大利明珠”的宝格丽自然不会轻易就范，尽管宝格丽家族也知道能够纳入 LVMH 集团旗下对自身来说是一件好事，但是绝对不能让这个法国人像廉价收购其他品牌一样收购自己的品牌，于是就有了后来的天价收购。

许多人以伯纳德低价、迅速、强制性收购其他品牌而将其称之为“收购之王”。然而，此次伯纳德虽然实现了对宝格丽的收购，但是连他自己都知道，“收购之王”这个名号在对宝格丽的收购实施中，实在是有些名不副实，高达六成的溢价、近十倍的销售额估算、LVMH 集团 3% 的股权、董事会的两个席位……要知道，在许多人看来，这场收购看起来好像是伯纳德的完败，因为他付出了史无前例的高昂代价。然而对于伯纳德自己来说，在成功收购宝格丽这一事实面前，自己所付出的代价一点儿都不高昂，宝格丽加入 LVMH 集团，能够极大地拉升 LVMH 集团钟表珠宝部门业务的规模与影响力，并且与服饰皮具、酒水饮料构成牢靠的产品结构。

虽然伯纳德并不是“捡便宜货专业户”，但是作为商人的他为什么甘心做“赔本的买卖”呢？在伯纳德商人立场的认知中，只要品牌价格没有达到最低位置就将其收购无异于做赔本买卖，然而，对于他看好的品牌，即使做了“赔本的买卖”，他也是极其乐意的，因为在他看来，品牌远比金钱重要。

事实上，只要是伯纳德决心收购的品牌，他都不愿意等待“便宜”，因为他不愿意因为等待“便宜”而失去获得好的品牌的时机，他嫌“便宜”来得太慢，对宝格丽的收购便充分地证明了这一点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

5

爱马仕风波的启示

2010年10月23日，周六。

对于爱马仕家族来说，这个周六太不寻常，这不是一个享受香槟的舒适周末，甚至比这个更糟，因为正当他们打算开始惬意地度过这个看似慵懒舒缓的一天的时候，却接到了一个让他们好久都没有缓过神来的消息：爱马仕不再属于爱马仕家族了，而是属于一个叫作伯纳德的家伙，这个家伙竟然不声不响地将自己家族历经多年经营而打造出的成功品牌纳入了自己的口袋之中。

这一天的9点45分左右，在火车上的爱马仕家族领导人贝朗特·皮尤怎么也没想到这次旅途中会有如此大的“收获”，当时，贝朗特·皮尤接到伯纳德来电，被告知爱马仕公司14.2%的股份已经到了伯纳德的手中，并且伯纳德还打算通过转换衍生工具，将在爱马仕的持股进一步增加到17.1%。在贝朗特·皮尤尚未完全消化这一令人吃惊的消息的一个小时后，伯纳德向外界公布了这个消息，众人哗然。

除了伯纳德获得了除爱马仕家族之外在市场上流通的所有爱马仕股票的2/3这个消息外，贝朗特·皮尤还得到了电话那头的一个看似值得庆幸的消息：伯纳德并不要求董事会的席位。然而，伯纳德当年如何入主LVMH集团的情形众所周知，尽管贝朗特·皮尤不愿意步亨利·雷卡米尔和阿兰·舍瓦利耶的后尘，但是就现实情况来看，爱马仕的确在这个星期六的早上陷入了绝对的被动地位。

第三天，也就是下个星期的周一。这原本是爱马仕公司和往常一样的又一个星期的第一个工作日，充满信心和阳光的一天，然而在这一天，爱马仕要易主了。爱马仕历史上首位非家族成员的首席执行官帕特里克·托马与皮尤一起与伯纳德见了面，皮尤形容“这是一次礼貌的、坦诚的见面”。尽管伯纳德和在电话中表

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



示的一样：自己不会寻求控制爱马仕，亦不会谋求在爱马仕公司董事会的席位，但托马还是略带愤怒地“不认为这次举动是友好的”。

“他们（指伯纳德）是秘密这么做的，没有与爱马仕进行任何沟通，这怎么会是友好的投资？”托马对伯纳德 17.1% 的股份购入手法是否符合法令条例也存在着质疑，“交易所的某些法令条例是为了保护少数股权股东而存在的。当一个集团通过金融产品有能力拥有 17% 的股份，即 2/3 的流动股份，而并不事先发出公告时，我们不得不提出质问。爱马仕集团只能做一件事，那就是相信法国证券监管机构会对此作出评判，即这种行为是否符合法国法例。”而对于收购行为同样感到震惊的，还有法国金融市场监管局（AMF）。

有媒体分析指出：根据法国的监管法律，只有当投资者持有上市公司 5% 以上股份时才需要公开披露；如果持股达到 10%，则必须表明收购意图，并由法国金融市场监管局负责监管。由于 LVMH 集团是逐步将对爱马仕的控股权增加至 17.1% 的，所以它巧妙地利用了这一法律漏洞，即每次小幅度（小于 5%）地从投资者手中吃进股份，其余部分通过金融衍生工具来获得，正如 LVMH 集团在声明中所说：“通过 5%、10% 和 15% 的所有权门槛，然后再根据法国并购规定来公布总持股水平。”

很长一段时间以来，爱马仕家族都骄傲于自己的命运总是掌握在自己姓氏的手中，作为奢侈品品牌中的顶级大佬，爱马仕也总是表现出傲慢的一面，是那样的不容亲近。而此次伯纳德的突然袭击，着实给了这个高高在上的品牌一个下马威——原来他们对品牌的守护并非想象中的那样牢固。

由于担心伯纳德会继续收购爱马仕的股份，于是皮尤主持召开了家族会议。47 位家族成员出席并投票，决定继续坚守爱马仕公司。托马也表示：“爱马仕家族不会出售自己的股权，而且爱马仕家族会团结一致，坚决地通过有限合伙人制守住控制权，创建这种股权结构就是为了在面对意外的时候保护爱马仕家族，就像现在这样，而这更是为了保护六代人建立起来的爱马仕文化。”

托马所说的“有限合伙人制”，指的是由家族成员皮尤领导的有限合伙制实体控制着爱马仕公司，并且仅允许爱马仕家族成员加入。“这种公司组织结构非常少见，只在法国、德国和英格兰等地少量存在。”托马在接受《周末画报》采访时曾表示，有限合伙人制给了爱马仕家族对公司事务的决策权，甚至即便仅有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一位家族成员保持股东地位，也享有这种决策权。这使得在没有整个家族同意的情况下，外来者获得控制权相当困难。“LVMH 收购爱马仕部分股权，不会对爱马仕造成任何实质性影响。”托马如是说道。

除了有限合伙人制之外，爱马仕家族还在寻觅额外的防御武器：爱马仕家族成员将会把他们大部分持股集中于一个控股公司中，由该控股公司持有爱马仕 50.1% 以上的股权，从而避免任何丧失公司控制权的可能。此外，该控股公司还将拥有优先购买家族成员欲出售的股份的权利。

对此，相关专业人士分析：“奢侈品行业的并购力量更多依赖于品牌创立家族或控股家族的让步。这样一来，LVMH 集团只能寄望未来的某一天，当爱马仕整个家族同意与其达成交易，从而可以购买更多股权的时候，才能实现对爱马仕公司的控制。”

在刚开始得知 LVMH 集团持股情况的时候，爱马仕否认有家族成员在此次交易中售出了股份。“卖出股份是为了投资什么呢，我们都知道爱马仕就是最好的。在刚上市时，爱马仕的股票价值只有 5 欧元，上周它已达到了 200 欧元。”皮尤说。然而随后又有消息传出，说有些成员进行了小额交易。“尤其是对那些很少参与公司日常经营的成员来说，如果能在高位变现，何乐而不为呢？”奢侈品行业分析师卢卡 · 索尔卡（Luca Solca）表示 LVMH 集团未来还有机会。

不过，贝朗特 · 皮尤却并不这么认为：“我们已经被热情的支持信件、短信和邮件所淹没。我认为伯纳德先生是一位资本高手，但也不是没有失败的经验。家族成员一致地对他说：‘伯纳德先生，如果您是友善的，请您自行退出。’事实上，这基本上是不可能的事情。”

爱马仕与 LVMH 集团的风格完全不同，这一点从皮尤或托马脸上露出的儒雅的贵族气息与伯纳德那美式商人深邃难懂的眼神对比就可以看出。爱马仕家族几代传承，从未丢弃从创始人处继承而来的对手工技艺的尊重，而 LVMH 集团却表示出强势的资本至上文化，更加功利化和工业化。

尽管很多人都对爱马仕纳入 LVMH 集团旗下的利弊作了各种分析，但是皮尤却认为，这样下去，爱马仕将会慢慢地死去：“伯纳德先生从未掩饰他对爱马仕的兴趣，不过爱马仕不仅仅只是一个企业、一个品牌，它是一片沃壤，在那里每个季节都会孕育出创意的花朵。它是很了不起的传承，手工艺的文化，对于人与

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



原材料尊重的传统，产生了复杂的化学作用。这种文化与任何一个大集团的文化是很难相容的。这不是一场金融战争，而是一场企业文化的战争。很明显，我们能够使爱马仕的收益在未来的5年内翻倍，但是这样的话，爱马仕将会慢慢地死去。”

伯纳德对其所收购品牌的盘活，有着魔力般的手法：钦点意大利设计师费雷为迪奥把关，又让鬼才设计师加利亚诺操刀纪梵希。伯纳德的用人确实有独到之处，创造了一个又一个的神话。只是这次不一样，爱马仕自己成长得就很优秀，而这也招来了伯纳德的嫉妒和喜爱，决定对其下手。怪不得有人这样形容伯纳德："他有的是钱，他的梦想就是把法国第一、意大利第一都弄到自己的怀里，实际上他并不在乎钱，爱马仕就好比是一个美女，他一定要娶回家。"而这次的迎娶，伯纳德也是蓄谋已久。

伯纳德的这次收购要追溯到2008年。据LVMH集团的解释，从2007年年末开始出现全球性的金融危机，股市下挫，当时以现金交割的股权互换衍生交易产品非常流行，许多银行向LVMH集团推销这样的衍生投资产品。基于对奢侈品行业的了解，在奢侈品行业受到影响、股价疲软的情况下，LVMH集团勇敢地投资于该领域，选择了与爱马仕股票相关的衍生交易品，因为伯纳德坚信爱马仕将会成为这个行业在经济危机中的赢家。然而，爱马仕家族坚固的防御目前只能让伯纳德安静等待，结局没人能够预料得到。尽管一次又一次漂亮的收购让伯纳德在资本市场上雄霸一方，但他也不是没有失手过，比如对古驰的收购。

多年前，伯纳德收购了当时深陷泥沼中的迪奥，并令其重新焕发生机至今。1987年，法国最大的酒业公司酩悦·轩尼诗与路易·威登合并成立了LVMH集团，伯纳德利用1987年的股市崩盘，购入了该集团43%的股权，成为其最大的股东。在路易·威登家族族长亨利·雷卡米尔与酩悦·轩尼诗温和的首席执行官阿兰·舍瓦利耶之间爆发激烈的权力争夺战时，他抓住机会，获得了管理控制权。此后，LVMH集团陆续收购了纪梵希、高田贤三、赛琳、罗意威以及不少的顶级酒庄和老牌拍卖行，使其成为了全球最大的奢侈品集团。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第九章

无比精明的投资策略：

要口袋富有，首先要头脑富有

BERNARD ARNAULT

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





灵活的头脑，使伯纳德成功超越他人

LVMH 集团旗下的每一个品牌都渗透了伯纳德的经营理念。2000 年，赛琳还是一个亏损 1600 万美元、奄奄一息的衰老品牌，伯纳德将其收购后，立刻命 LVMH 集团的二号人物马克·卢比耶执掌该公司。这一招的效果真可谓立竿见影：卢比耶挖掘出赛琳的历史，将这个 1945 年在巴黎创立、依靠高档皮鞋起家的品牌，诠释成“二战”后欧洲重新崛起的一个标志。与此同时，伯纳德还聘请了与马克·雅各布齐名的美国设计师迈克·柯尔（Michael Kors），将赛琳的形象重新包装，推出了一系列现代女性风格产品。如此一来，经伯纳德包装后的赛琳迅速在全世界职业女性中风靡，真力时、葡琦、迪奥，无一不是依靠着这种方式在伯纳德的手中获得重生的。

“旧瓶装新酒”只是伯纳德品牌理念的一部分，与此同时，他也继承了路易·威登对于产品质量的吹毛求疵。在法国巴黎 LVMH 集团的总部制造厂，有一台专门销毁不合格产品的粉碎机。在这台机器前，检验员会逐一清点手提包上的缝线，多了一个或是少了一个，都会被送进粉碎机里。伯纳德曾作出如此规定：如果你在细数自己购买的路易·威登手提包缝线时，发现左边有 4 个口，右边却有 5 个，那么你就可以无条件退货。

伯纳德在总结自己驾驭品牌的秘诀时说：“奢侈品品牌的树立要比其他生意困难得多，它需要创造一种根本不存在的消费需求，塑造时尚奢侈品牌必须遵循一个公式：通过挖掘品牌历史并用适当的设计师来诠释它，从而定义出该奢侈品的品牌身份，严格控制品牌质量和销售，巧妙造势、吸引眼球。”

无论是古驰、历峰还是普拉达（Prada），竞争对手都不敢说自己做到了这些，但是，伯纳德让 LVMH 集团拥有了这一切。纪梵希男装设计师奥瓦尔德·博阿滕

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

（Ozwald Boateng）曾经大发感慨："在 LVMH 集团，伯纳德就是上帝。"

在路易·威登家族经营路易·威登的时代，路易·威登的发展速度可以说慢得简直像蜗牛一样，直到30多年后才迈出了国际化的第一步——在伦敦开设分店。此时的路易·威登专注于旅行箱包，创新产品迭出，推出的 Keepall 多用途包、水桶包 Noe、餐具箱等都受到贵族阶级的追捧。于是，路易·威登家族就这样以法国贵族似的慢悠悠的姿态将路易·威登推向了顶级奢侈品的殿堂。然而，这种缓慢的节奏没有继续持续下去，20 世纪 80 年代，路易·威登搭上了资本的快车，以建筑行业起家的伯纳德半路杀出，掌管了路易·威登的经营大权，开始集团化运作。

除去经营理念外，必须要说的便是伯纳德的收购技巧了。伯纳德收购史上最重要的 3 次收购分别为收购布萨克集团、LVMH 集团和皮诺集团（Pinault Group）。而这 3 次收购恰好展现出了伯纳德收购中的三大技巧，即压低股价、借壳收购以及只保存收购来的良性资产。

伯纳德第一次完美地发挥他的收购技巧便是在收购布萨克集团之时。正如前文所说，布萨克集团在被伯纳德收购前的 20 世纪 80 年代，已经被法国新政府整得死去活来，企业的总裁维约兄弟更是想将这个鸡肋一般的企业一甩了之。

然而，由于他们在纺织行业中的领导地位，没人敢去碰这块烫手的山芋。不过，伯纳德却寻到了契机，他看中了布萨克集团旗下的迪奥，而也正是基于这一原因，使得他愿意用身家性命去碰这家已经奄奄一息的企业。

为此，伯纳德孤注一掷，抵押了自己的家族企业，并同其他银行家一起筹集了 4 亿法郎的资金，而这一切就只是为了迪奥这个品牌！然而，当时布萨克集团的股票市值至少在 15 亿法郎以上，4 亿法郎根本就是杯水车薪。但是伯纳德没有气馁，他利用自己的关系到处疏通。首先，伯纳德让法国政府相信自己能够拯救布萨克集团，能够令这家企业起死回生；然后，伯纳德邀请金融巨头和银行家们一起对布萨克集团施压，从而压低股票的价格，而这也让他结识了此后 30 年来的老帮手拉扎德银行；最后，伯纳德同维约兄弟摊牌，用各种例证告诉他们现在出售公司的好处。伯纳德的连环计果然奏效，1984 年底，他终于成为布萨克集团的总裁。

借壳收购的技巧第一次被展现则来自于伯纳德对于 LVMH 集团的收购。在伯

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



纳德收购赛琳的同时，他也对LVMH集团展开了追逐。LVMH集团的资产远远大于伯纳德所拥有的全部公司的总和，对于收购这家最“伟大”的奢侈品公司，伯纳德可谓绞尽了脑汁，而他的准备时间从1984年开始至少花了3年。

1987年，收购时机终于让伯纳德盼来了。LVMH集团的高层出现人事变动，路易·威登总裁亨利·雷卡米尔与酩悦·轩尼诗总裁阿兰·舍瓦利耶两人之间出现了内斗，舍瓦利耶想出售红酒和烈酒部门，雷卡米尔则想让路易·威登成为独立品牌。为了打赢这场战争，雷卡米尔向伯纳德伸出了橄榄枝，希望他能够注资，一起对抗舍瓦利耶。

对于这种天赐良机，伯纳德如何能够放过。然而，他面临的还有一个大问题，那就是自己手中的所有资金加在一起无论如何也超不过雷卡米尔的。俗话说“天无绝人之路”，正当伯纳德一筹莫展的时候，老兄弟拉扎德银行又帮了他一把。银行利用收购另一家公司健力士并让健力士向LVMH集团投资的方法，使伯纳德成为了LVMH集团最大的股东。

这一借壳收购计划果然非常管用，在连续两年的注资下，伯纳德终于在1989年初获得了LVMH集团的领导权，将最“伟大”的奢侈品集团收归到自己门下。

只保存收购来的良性资产这一原则在伯纳德所有的收购中一直存在。实际上，对于每个聪明人来说，收购的目的何尝不是为了让自己的公司更上一层楼呢？所以，保留良性资产便是理所当然的事情了。

让我们看看伯纳德所做过的事情吧：让家族企业向房地产行业进军，留下迪奥而将布萨克集团的其他产业卖光，启用克里斯汀·拉克鲁瓦从此做起了奢侈品服装生意，将LVMH集团不赚钱的品牌统统抛售掉，将路易·威登的主打产品发挥到极致……这一切都证明了伯纳德的精明和能干，如此说来，今日的伯纳德能够成为拥有60余个世界性奢侈品品牌的商界大亨也就不足为怪了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



产品比公司更重要

在伯纳德看来，销售奢侈品与销售一罐可口可乐或是推销一台苹果电脑不同，奢侈品品牌营销需要一些与众不同的催化剂。怎样才能让消费者心甘情愿地以5000元的价格将可以用500元买到的、具有同样遮阳效果的太阳镜买下呢？这是奢侈品品牌产品魅力的关键，也是让奢侈品的高价在其受众眼中变得合理的关键，到底是该让消费者追崇奢侈品制造者还是奢侈品本身呢？伯纳德的答案是后者，在他看来，产品比公司更重要，与产品本身相比，公司无足轻重，这也许也是他热衷于将众多奢侈品品牌收入自己囊中的重要原因之一，他力求打造的是奢侈品品牌，而并非制造奢侈品的公司。

作为全球第一大奢侈品王国LVMH集团的掌门人，伯纳德对怎样通过挖掘品牌历史、委任合适的设计师、强化质量控制和流通渠道以及制造市场热点等一系列运作来强势打造鲜明的品牌了如指掌。他在奢侈品打造上的长袖善舞不仅让路易·威登高达45%的经营利润率几乎两倍于同业平均水平的25%，更为自己的王国接二连三地推出了明星品牌。

在2008-2009年《新财富》“资本圈最推崇的奢侈品品牌调查”中，路易·威登连续两年蝉联第一，而在2010年度的评选中小幅下滑至第二位，仅位于奇货可居的爱马仕之后。然而，一个不争的事实是伯纳德已经将“奢侈品效应”成功地推广到了全世界，当然也包括奢侈品的重点市场——中国。在全世界范围内，“路易·威登”已然变成了奢侈品与奢侈文化的代名词，这里需要注意的一点是：现如今人们对奢侈品或奢侈文化的认知并非制造“路易·威登”的LVMH集团，而是“路易·威登”本身。

尽管路易·威登早在20世纪就进入了奢侈品行列，并且保持着一贯的做工精

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



良与高昂售价，然而，在伯纳德执掌 LVMH 集团之前，路易·威登也只是作为“大妈级最爱”的品牌活跃在奢侈品市场上，伯纳德接手 LVMH 集团之后，决心要改变这一现状。

1997 年，伯纳德聘任来自纽约的年轻设计师马克·雅各布，这位设计师将路易·威登的品牌历史与现代气息糅合在一起，进而推出了一系列的手袋。打头炮的“涂鸦”系列和与日本设计师村上隆合作的“白彩”系列如今都已成为路易·威登除却经典的字母之外最为人所熟知的品牌代表标识。除此之外，雅各布与美国著名涂鸦大师斯蒂芬·斯普劳斯（Stephen Sprouse）和流行文化艺术家理查德·普利斯（Richard Prince）的合作都有着异曲同工之妙，将手袋包装成了艺术品。在脱胎换骨的外表之下，伯纳德一如继往地坚持对产品品质的执着，甚至手袋左右两侧的走线针脚都有专人负责点数。

对于产品的制造，伯纳德不接受“酒香不怕巷子深”的说法，他力主将产品本身的价值显示在人们视野的最前沿，于是，他在成功打造产品的基础之上综合运用平面广告、名人赞助、公关活动与限量贩售等营销手段，一方面尽可能地增加品牌的曝光率，一方面尽量维持旗下品牌的高端形象。更主要的是，在成为人们口中热议话题的同时，路易·威登的专卖店里也迎来了一批又一批的人潮，营业额从 20 世纪 80 年代末的 5400 万美元飙升到 2008 年的 192 亿欧元。

在伯纳德的路易·威登“名人录”上，“拉丁天后”珍妮弗·洛佩兹（Jennifer Lopez）、好莱坞影星乌玛·瑟曼（Uma Thurman）这样的娱乐圈代言人是常客，除此之外，还有类似苏联总统戈尔巴乔夫等昔日政界精英。2010 年，当红超模劳拉·斯通（Lara Stone）取代歌坛大姐麦当娜成为路易·威登 2010 春夏系列的代言人。此外，赞助、支持艺术展览及青少年艺术活动更是伯纳德屡屡运用的品牌营销策略。

与此同时，伯纳德总是不惜砸下重金打造热门话题。在 2004 年重新修缮位于巴黎香榭里舍大街的旗舰店时，他花费 150 万美元制作了两个巨大的招牌旅行箱，架在旗舰店的大楼外面，赚足了过往行人的眼球。

尽管如此，伯纳德在品牌营销上最经典的招数还得算每季推出的限量版手袋。伯纳德十分清楚在产品价值创造策略中放长线钓大鱼的道理，于是，定价高达 5550 美元、由驼鸟皮和绸缎制成的白彩 Theda 手袋便出现了，这种手袋最初

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只在美国第五大街的路易·威登专卖店发售，而整个英国更是只限量发售 10 只。其 2009 年推出的经典款改良版“涂鸦 Speedy 30”同样成为路易·威登品牌的拥趸们竞相追逐的对象。

产品价值就这样被伯纳德无限放大化，他知道，这样的策略一定能够激发女人的攀比心，而女人的攀比心是将产品价值继续无限放大的最佳催化剂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



3

眼光独到，用潜在价值衡量品牌

在伯纳德看来，时尚界没有什么是不可替代的。这可不是克里斯汀·迪奥等设计师的思考方式。因此，在传统的时装设计师看来，伯纳德运营那些经典品牌的方式堪称粗暴。

在伯纳德掌管路易·威登之前，时尚界虽然蓬勃，但更多局限于家族作坊式的封闭操作，设计师本身就是品牌。1854 年，作为法国皇室御用皮匠的路易·威登创立了以其姓名命名的品牌路易·威登，主要产品就是平盖行李箱。他的儿子乔治·威登继承了家族心灵手巧的传统，为了反击市场上的仿冒品，1896 年，乔治在帆布系列上印制了著名的“路易·威登”商标，从而使得路易·威登开始作为品牌象征深入人心。

然而，真正将路易·威登推向奢华巅峰的是路易·威登的孙子加士顿（Gaston-Louis Vuitton）。这个时代的路易·威登创制出一款款特别用途的箱子，有的配上了玳瑁和象牙制成的梳刷及镜子，有的缀以纯银的水晶香水瓶，甚至还推出了高端定制服务。

路易·威登这个品牌鼎盛的时候，连香奈儿夫人、印度皇后和法国总统等贵族名流都是路易·威登箱包的拥趸。

然而，自伯纳德掌管路易·威登的经营大权以来，路易·威登开启了集团化运作的模式。

“现在，奢侈品的去家族化非常严重，集团化趋势明显。其实，对于独立小众品牌来讲是一件好事，因为集团化操作可以共享整个集团的资源、客户等，使得品牌能够迅速扩大发展下去。但这也是一把双刃剑，因为资本对品牌是有量的要求的，有一些奢侈品品牌加入集团之后，就变成量行下的奢侈品牌了，就是走

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销量，品牌的核心价值在急剧下降，品牌的客户开始大众化，整个品牌的产品线开始走时尚化的趋势。其实，这些品牌逐渐地不能被称之为奢侈品品牌了，而应该叫‘大众高端消费品牌’。”财富品质研究院的院长周婷博士如此评论道。

可惜的是，路易·威登也不幸中招了，在伯纳德的带领下，路易·威登迅速走上时尚化、大众化的道路，甚至逐渐沦落为“大路货”。现在的路易·威登充其量只是个“大众高端消费品牌”。

与奢侈品的管理经验相比，伯纳德更看重的是全球品牌管理经验，因为他要做的就是集团化运作和全球扩张。于是，伯纳德大胆任用原床上用品公司的圣·卡斯利担任路易·威登的 CEO，开始了全球扩张的战略。

一心专注于箱包生产的路易·威登显然不能满足伯纳德的扩张胃口。于是，从 1990 年起，路易·威登开始向全方位品牌迈进，除了皮件以外，也拓展到各类精品、毛毯、服饰和钢笔等周边商品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





与竞争对手的相处

伯纳德曾说过："在商场角逐中，一靠实力，二靠技巧，智谋是否能起到作用，我倒没有研究过，这就像比赛，一场赛事下来，无论是冠军、亚军或是被淘汰者，都在赛场上耗尽了自己的气力，尤其是冠军，他要在进入决赛之前，将众多对手打败，费尽气力将自己通往冠军之路的障碍扫除，然后再与亚军一决雌雄，终于摘得冠军。然而，如果能打消竞争者的念头，让竞争者自动退出比赛，这样一来，自己就能很轻松地获得冠军了。"

在伯纳德看来，竞争对手在大多数情况下存在于同行业中类似"商业伙伴"的队伍中，而与古驰的征战让伯纳德更加坚信这一点。历数众多奢侈品品牌的纷争离合，LVMH 集团与竞争对手的相处很值得一谈。

从 LVMH 集团与其他奢侈品品牌的争战历史来看，品牌本身并不是对手，真正的对手是品牌背后的家族。因而，与其说伯纳德一直在与不同的品牌竞争，倒不如说是一直在与各个权势家族竞争。

随着奢侈品消费群体的扩大，众多奢侈品企业开始主动去家族化并收购扩张，LVMH 集团便是由此应运而生的。研究显示，一个奢侈品品牌的诞生，离不开创始家族的持续投入，并且每一个奢侈品品牌都是如此，在品牌风光的背后，是一个个历经雨雪风霜的家族团体。纵观伯纳德与竞争对手的相处史，更像是与这些历经几代奋斗而打造出顶级奢侈品品牌的家族团体的相处史，更像是与奢侈品家族间的争斗史。

1987 年，伯纳德与两大奢侈品家族路易·威登和酩悦·轩尼诗有了"第一次相处"，而相处的开始也是争斗的开始。这场"相处"以伯纳德露出"全盘掌控 LVMH 集团"的真实意图而进入白热化阶段，以伯纳德正式入主 LVMH 集团而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

结束。用“结束友好”来描述伯纳德入主 LVMH 集团之后与路易·威登和轩尼诗两大家族的相处毫不夸张，毕竟这两大家族是不可能将“入侵者”视作朋友的。

2010 年 10 月的某个周末，伯纳德与爱马仕家族的关系也走到了“冰点”。这一天，伯纳德宣布自己掌控了爱马仕集团的多数股权，爱马仕家族因而不得不接受家族企业已变成他人旗下品牌的残酷事实。与此同时，伯纳德在爱马仕家族的眼里也从“极其危险的敌人”变成了“不可原谅、势不两立与绝对无法缓和的终极敌人”。

2011 年 3 月 7 日，拥有 127 年历史的意大利奢侈品牌宝格丽宣布其成为 LVMH 集团旗下的子公司。如果说伯纳德与爱马仕的相处是一场没有硝烟的战争的话，那么他与宝格丽的关系就是两厢情愿的联姻了。伯纳德曾这样描述与宝格丽家族的关系：“事实上，并不是每个家族都把收购视作敌对行为，尊贵的宝格丽家族就是这样的，他们能够理解与 LVMH 集团合并的意义之所在。”

20 世纪 90 年代末，LVMH 集团收购了一些年轻的化妆品公司，如馥蕾诗和贝玲妃等。创办馥蕾诗的列弗·格拉兹曼（Lev Glazman）和阿丽娜·罗伊伯格（Alina Roytberg）夫妇至今仍负责公司的经营与创意，并持有馥蕾诗约 30% 的股权。创办贝玲妃的让·福特（Jean Ford）和简·福特（Jane Ford）孪生姐妹也类似，而且她们的接班人安妮（Annie）和麦琪（Maggie）都已进入了公司。在 LVMH 集团的协助下，馥蕾诗和贝玲妃得以飞速成长。

然而，大多数被 LVMH 集团收购的公司已被其全资拥有，家族并不持股甚至早已不见踪影，这也说明，LVMH 集团的“保护”政策对成熟度不同的品牌进行区别对待：对馥蕾诗和贝玲妃这样正在发展的品牌，LVMH 集团不但保留整个创始家族，还留有一定分量的股权给予激励；而对已经名扬天下的纪梵希和赛琳，不仅全资收购，其创始人也被毫不留情地解雇了。

伯纳德十分清楚自己与各个被收购品牌的家族之间的恩怨所在，然而他从不将这些家族视作敌人（除了让自己栽跟头的古驰家族以外），他认为自己只是对这些家族中的特殊资产进行合并整改而已。在伯纳德看来，家族团体几代努力打造的品牌本身就是特殊资产，而家族团体并非永远是这些特殊资产的拥有者与经营者，特殊资产更像是家族团体的孩子，当孩子长大成人寻求自己的发展之路时，做家长的自然应该放手了，否则会对孩子造成不良影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



从经济学上来说，家族团体的前期投入所产生的边际效益只在前两三代对其经营品牌有重要的影响作用，而后期投入的边际效益逐代递减，并且家族的存在甚至会对企业的发展造成障碍，这个时候，家族团体应该选择退出。当家族团体已经对其品牌运作产生了不良影响但又不愿意将家族企业拱手让给他人而又被他人惦记上的时候，收购者与被收购者之间所产生的对抗性便可想而知了。

伯纳德认识到了这一点，并一直为了让品牌摆脱家族团体的不利影响而进行着各种行动（收购与并购），但这无疑使得其与家族团体之间的关系处于十分尖锐的矛盾状态。换句话说，伯纳德与竞争对手的关系除了竞争本身所奠定的基调之外，奢侈品品牌的家族化运作模式也对其相处状态有着不小的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



第十章

简单而迅速的外围拓展：

每个国家都有需要奢侈品的人

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





抢占所有可能让品牌更加辉煌的市场

伯纳德十分重视商场竞争中企业综合素质的影响力，他认为，企业综合力量是由企业经营管理的能力决定的，企业的内部经营管理活动对企业的持续发展有着重要作用，只有将自身管理得当了，才有资格与外界进行竞争。

在奢侈已然成为时尚的今天，奢侈品本身也成为了自由个性的象征。日益富足的平民化生活状态也使得奢侈品不再是贵族的专利，也不再是单纯的物欲享受和“面子追求”，而是能够满足身心享受的文化性消费，从“我是有钱人”的心理诉求满足者逐渐变成了“我是独一无二的”的心理追求的象征符号，消费者也不会再以“我吃的用的都特贵”为奢侈品消费依据，而是以“我吃的用的都特别有品味”为奢侈品消费动能。也就是说，奢侈品随着人们购买力的提高而逐渐平民化的同时也逐渐从物质消费品向精神消费品转变。对于这一点，伯纳德早已明察于心，否则他也不会将奢侈品发掘目标转向餐饮、咖啡、雪茄、白酒和古董上了。

从伯纳德在全球奢侈品市场运作的奢侈品品种来看，他的确在抢占所有可能成为奢侈品或能够让奢侈品品牌更加辉煌的市场。据统计，全球奢侈品消费总额在全球 GDP 中占比为 2%，这是一个惊人的数字，这些奢侈品品种包括服装、皮具、领带、手表、香水、化妆品、珠宝等，而 LVMH 集团掌控了全球市场超过 1/3 的份额，据 LVMH 集团 2012 年财报显示，在过去的 5 年里，LVMH 集团的年均销售额在 30 亿欧元以上。

自从伯纳德掌控 LVMH 集团以来，LVMH 集团旗下各种奢侈品品牌便开始在全球范围内设下“天罗地网”，除了经济发达地区以外，发展中国家也是伯纳德的奢侈品销售的重要目标，其中尤以中国最为明显。

伯纳德曾公开表示：“中国将会成为世界上最大的奢侈品消费市场，并且会

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持续或永久占据奢侈品消费大国的地位。”当然，早在其公开表示对中国市场的兴趣之前，LVMH 集团旗下的各种品牌便早已占据了中国奢侈品消费市场。起初，迪奥之类的品牌只出现在北京、上海等一线城市，随后，LVMH 集团旗下的奢侈品品牌也充斥在西安、石家庄、秦皇岛等二三线城市的各种商业街上。

除了中国以外，伯纳德还十分看重印度。在中国市场获得完胜之后，伯纳德将奢侈品带进了印度市场，开了印度奢侈品消费之风。虽然印度在奢侈品市场的发展上比中国滞后，但伯纳德的强攻猛夺也使得 LVMH 集团在印度的年均销售额达到了 3 亿欧元。

总之，伯纳德在更稳固、更牢靠地打造 LVMH 集团奢侈品帝国大厦的同时，始终不曾忘记要尽可能地抢占更多的潜在奢侈品市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net





不害怕进入陌生领域

我们经常会听到很多人说，一定不要进入陌生的领域，因为根本没人知道那里是森林还是荆棘。甚至就连卡耐基这样的励志大师也曾告诉我们，最好的选择就是守着自己的地盘，去做自己最熟悉的行业。然而事实真的是这样吗？也许伯纳德就是一个特殊的例子。

没有人可以否认，今天的伯纳德是个在陌生领域投资和收购的智者。不过，这一切其实都是由他的大胆和精准，以及数十次的摸爬滚打所造就的。他走过每个人走都得摔倒的路，但他坚持了下来，并最终取得了成功。

前文中曾经提到，在多年前，伯纳德初出茅庐。他和其他人一样，也是个热血青年，认为自己前途无量，经过一番努力一定会成为一个伟大的人物。因此，他毅然放弃了祖母为他安排的在家族企业中身居高级职位的机会，非要远离父母自己去打拼出一番天地，而这也是他第一次进入陌生领域。

然而，社会似乎专门喜欢给这样的热血青年当头一棒。1982 ~ 1984 年，伯纳德连续 3 次在美国佛罗里达州进行房地产投资，兴建别墅和公寓，并梦想着能够赚到自己的第一桶金。虽然伯纳德家族里的很多成员都是建筑师出身，但是对于没有任何房地产投资经验的他来说，独自挑大梁仍然是一件十分困难的事情。

尽管伯纳德想到了很多建造房屋时需要注意的地方，但他还是百密一疏，唯一没想到的是美国人的居住环境与法国人大不相同，美国人喜欢宽敞明亮的房间、宽阔的阳台，而且最好卧室里能有一张大床。然而，伯纳德建造的法式房屋里根本不是这样，它们狭窄且采光不好，所以根本没有几个人来问津。结果，伯纳德的这些投资每次都完全失败。

不得已之下，他以一个失败者的身份回到了法国，继续干起了老本行——建

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

造房屋。要知道，一个未来将会放出耀眼光芒的人，说什么也是不会安于现状的。伯纳德在与其他公司的往来经营中，发现了一件事情，那就是有个叫布萨克的纺织集团正濒于崩溃。如果能够拿下这个纺织集团，那么自己的企业将会一举成为举足轻重的大企业，以后没准连法国总统都会对自己刮目相看。可是，自己的本行与纺织业风马牛不相及，就算是能够吃进，未来恐怕也不会那么乐观的。

然而，一种赌徒心理还是在伯纳德的内心深处油然而生，其实最重要的还是他想要找个机会证明自己不是一个干什么都不行的富家公子。而且他还想到，虽然自己不怎么熟悉纺织行业，但是终会有人能够帮助自己一起来打理这个企业，所以未来一定是光明的。于是，伯纳德利用自己所能调动的任何人和物，包括好友、银行、其他企业，甚至是法国政府，最后一举拿下了布萨克集团，使自己成为了法国首屈一指的纺织业巨头。这便是伯纳德的第一次陌生领域转行。

但是在未来的 3 年中，布萨克集团尽管有了部分回暖，却仍旧没有扭亏为盈。迫于各方面的压力，伯纳德不得不从其他地方大量注资给布萨克。可是，由于伯纳德不了解纺织行业，回暖的迹象仍旧不明显。尤其令伯纳德感到困扰的是，在此期间他始终没有找到一个可以帮助他解决问题的人。不过，这样的难题对于一个未来会有所作为的人来说，一定会圆满解决的。在经过了慎重考虑后，伯纳德表示要卖掉布萨克集团给懂纺织业的人，因为在这个时候，他已经看中了另一个行业——奢侈品。

在卖掉布萨克集团后，与 LVMH 集团的争夺战是伯纳德这一生中最耀眼最辉煌的时刻。LVMH 集团是法国奢侈品界的巨人，如果能够得到这家企业，便能成为法国甚至是世界有名的企业家。收购 LVMH 集团的过程就不需赘述了，前文也曾详细介绍过。总之，伯纳德在自己能够发挥作用的各个环节进行疏导，暗中发力，最后一举成为了 LVMH 集团的总裁。

这第二次的华丽转身，让伯纳德一举获得了成功。事实上，今天所说的 LVMH 这个品牌就是由伯纳德一手创造的。由于伯纳德这一次吸取了之前的教训，在收购之时就开始物色合适的人选帮他一起管理这个奢侈品巨头下属的各个企业，因此 LVMH 集团的人事变动并未造成不良影响，最终得以平稳过渡。

完成收购后，伯纳德首先将一些不得力的高层直接解雇，同时启用了大量有能力的人才，甚至是那些别人想都不敢想的“坏孩子”们。正是这大刀阔斧的改革，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让 LVMH 集团迅速焕发生机，并成为伯纳德未来获取成功的奠基石。

伯纳德此后所获得的所有成功，正是基于他对权力的这种渴望，而他对金钱以及其他事物的渴望反倒排在了后面，而这或许就是伯纳德能够在各个陌生领域都如鱼得水的真正原因吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

3

拥有高超的资本操作能力

美国*Vogue*杂志主编安娜·温图尔曾形容伯纳德“永远不会停下前进的脚步”。不管是从2011年LVMH集团的业绩表现还是伯纳德这一年的举动以及盘算来看，这一描述都十分贴近。

2011年前三季度，LVMH集团的总收入与上年相比实现了15%的增长，达到163亿美元，而且旗下各部门的业绩表现均比上年有所提高，伯纳德一手打造的奢侈品王国规模持续扩张。

另一方面，这一年伯纳德动作频繁，一如继往地收购着他心目中的“明星品牌”。增持爱马仕之余，豪掷近40亿欧元拿下意大利“明珠”宝格丽无疑是伯纳德最经典的代表作，而在此后不久，他又出手拿下了一家瑞士表盘制造商的全部股份，而这家制造商此前是LVMH集团旗下真力时（Zenith）、豪雅表（Tag Heuer）以及其他多个瑞士钟表品牌的供应商。

在已经拥有独立的机芯、表壳、表带以及发条生产能力的基础之上，伯纳德整合手表制造产业链、壮大钟表珠宝部门的意图昭然若揭。不仅如此，伯纳德还通过设立合资企业，把全球最大的鳄鱼皮制造供应商之一新加坡兴隆国际51%的股份收入囊中。伯纳德的能力显然不仅体现在打造光鲜亮丽的品牌本身上，还体现在其背后对整个行业所具有的强大的纵向控制力上。

这还不是全部。伯纳德继出资买入香港英皇钟表珠宝有限公司（Emperor Watch & Jewelry）的可转债与认股权证之后，2011年更是对新加坡鞋商以及印度渠道商出手，全力布局新兴市场。

回顾伯纳德的2011年，也就不难理解他是如何将LVMH集团成功推向市值逾530亿欧元、年销售过200亿欧元、净利润超30亿欧元的奢侈品世界“第一势力”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



的了。从 1984 年通过收购纺织品公司布萨克而获得两个奢侈品品牌，到今天手握 60 余个奢侈品品牌，30 年来伯纳德经历了经济衰退、同业交火，还有偶尔的决策失误，但是他对奢侈品品牌的执着却始终未曾改变，永远精神抖擞地等候捕获下一个猎物的最佳时机。

作为一个法国人，伯纳德对美好事物的迷恋似乎与生俱来。然而，他在商场上的行为作风却与传统法国人的浪漫与优雅没有丝毫干系。获得工程学学位后，伯纳德进入家族企业工作，20 世纪 80 年代初，为了在海外市场拓展家族的地产生意，他在美国度过了 3 年的时间。虽然这是一段并不算成功的商业经历，但异国的打拼却让年轻的伯纳德学会了美国人极富侵略性的经营方式，这一作风一路伴随着他掌控 LVMH 集团，并将众多奢侈品品牌收至麾下。

1984 年，重回故土的伯纳德说服父亲出资 1500 万美元，再加上从银行贷到的款项，买下了破产的纺织企业布萨克集团。随后，伯纳德大刀阔斧地将除迪奥服装品牌和一家百货公司之外的所有资产全部卖出，致使数千人丢了饭碗，却也为今天的 LVMH 集团奠定了最初的基础。

3 年后，LVMH 集团成立，伯纳德利用酩悦·轩尼诗总裁舍瓦利耶和路易·威登总裁雷卡米尔之间日益升级的矛盾，瓦解了二人对 LVMH 集团的控制。在将迪奥香水品牌转到 LVMH 集团名下后，伯纳德以 4 亿美元的价格将布萨克集团出售，随后利用 1987 年 10 月股市崩盘的时机，以极低的价位收集股份，很快就持有了 LVMH 集团 43% 的股权。不过，野心十足的伯纳德并没有就此收手，而是着手排除异己，让自己的父亲担任监事会主席，并于 1989 年亲自出任 LVMH 集团的主席兼 CEO，终于能够放开手脚地满足自己对奢侈品品牌的爱好与追求了。

20 世纪 90 年代，伯纳德耗费数十亿美元终将芬迪、高田贤三、真力时、绰美（Chaumet）以及 DFS 等一个个猎物纳入 LVMH 集团的版图。虽然投入不菲，但由于善于抓住经济陷入低谷的时机，并充分利用目标公司激化的家族矛盾，伯纳德的绝大多数收购都得以以相对低廉的成本完成，也将其极富攻击、侵略的作风展露无遗。

尽管已经成功地打造了奢侈品世界的“第一势力”，但伯纳德对奢侈品品牌的追求显然不会停步。在拿下了宝格丽之后，爱马仕成了伯纳德最大的目标，也是最考验他耐心的一个。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪 80 年代，当酩悦·轩尼诗还由舍瓦利耶执掌时，爱马仕与 LVMH 集团之间就曾有过合并传言。事实上，伯纳德 1990 年接管 LVMH 集团时发现，舍瓦利耶购买了爱马仕 15% 的股权。3 年后，已故爱马仕总裁兼家族族长让－路易斯·杜迈·爱马仕带着银行家找到伯纳德，买回了全部 15% 的股份，爱马仕也因而得以成功上市。不知后来的伯纳德是否会为自己当时的决定捶胸顿足。

爱马仕作为家族经营的独立品牌，不仅被视为最顶级的奢侈品品牌，而且业绩表现始终强势，这一切都符合伯纳德眼中“明星品牌”的标准；而随着 LVMH 集团规模的扩大，也完全具备了收购爱马仕的实力。于是，伯纳德开始了对爱马仕的新一轮布局，陆续收购爱马仕的股份。2010 年 10 月，LVMH 集团突袭爱马仕，宣布已经收购了后者 4.2% 的股份，加上手头上的可换股衍生工具，总持股比例达到了 17.1%。

2011 年 12 月底，LVMH 集团又收购了 0.88% 的爱马仕股份，以 22.28% 的持股成为了其最大的单一股东。面对来自爱马仕家族的激烈反抗，伯纳德一直坚持声称，爱马仕其实没有什么好担心的，LVMH 集团不会干预爱马仕的管理和传统。他还声称：“我希望与宝格丽的联姻能够让有些家族明白与 LVMH 集团合并将意味着什么。”

伯纳德最不缺乏的就是耐心了。汇丰银行的一位著名分析师指出：“伯纳德心里很清楚，得不到家族大约 15 名第五代成员的批准，他就不可能拥有爱马仕，可是这些人的年纪大多已经在 65 ～ 75 岁之间了。”因此，他推断伯纳德会等到第六代家族成员继任后才开始行动。一位 LVMH 集团的内部人士也曾提及，一旦万事俱备，伯纳德一定会在第一时间买下爱马仕，但现在情况不允许，那么他一定会等下去，哪怕是一两代人的时间，这就是伯纳德的行事风格。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



抓住第三世界市场

在过去的10年里，LVMH集团亚洲地区的钟表珠宝收入的年复合增长率要明显高于其他区域，其中以中国市场的表现尤为突出。凭借着收购宝格丽的壮举，LVMH集团在获取珠宝钟表领军品牌的同时，也可借力其在中国的渠道布局，分享中国钟表珠宝市场的高速增长。

与刚刚过去的本轮金融危机相比，21世纪之初的经济衰退让伯纳德吞下了更大的苦果，几乎使得LVMH集团颗粒无收，净利润从2000年的7.2亿欧元暴跌至区区的1000万欧元。不过，伯纳德也因此加快了将旗下王牌尤其是路易·威登推销到更多国家的步伐，以新兴市场的强劲增长来弥补欧美成熟市场的衰落。而这一次，伯纳德似乎打算以宝格丽在中国的品牌号召力为旗帜，借助中国奢侈品消费市场中增长最快的钟表珠宝业务，让中国成为打造集团业务第三极的最佳跳板。

近年来，中国已经从奢侈品市场的新生力量迅速成长为中流砥柱，包括中国在内的新兴市场是LVMH集团未来发展的主要动力，对于这一点，伯纳德始终深信不疑。“对于我来说，现在中国是全球最有意思的地方，每年我都要去两三次，那里有许多人排队等着加入奢侈品消费者的大军。”

有关专家的研究也指出，过去典型的奢侈品消费者是年长的欧洲或日本女性，而现在则变成了来自中国的年轻男性。考虑到男性通常把手表作为身份的第一象征，这对钟表市场来说是一个重大利好。来自瑞士钟表联合会的数据颇能证明中国钟表市场的能量。2008年，中国香港首次登上了瑞士钟表出口地区排行榜的首位，当年的成交金额接近27亿瑞士法郎，到2010年，其与第二位美国的差距已经增加至15亿瑞士法郎。而中国内地市场则在2010年以近11亿瑞士法郎的成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

交额成为瑞士钟表的第四大出口地，与2003年的2亿瑞士法郎相比，增长了4.5倍。2009年，钟表成为中国市场上消费额仅次于香水、化妆品的奢侈品，而有的专家更是据此预计其未来两年的年复合增长将高达35%，遥遥领先于排在其后的手袋的20% ~ 25%的增幅。

基于中国钟表市场强劲的增长表现和发展潜力，各大品牌均使出浑身解数来讨好中国买家。欧米茄大中华区总裁卢克勤（Kevin Rollenhagen）在接受《新财富》采访时就曾指出，早年欧米茄的男款手表很少有带钻的款式，但在中国，欧米茄销售的手表中镶钻的比例非常之高。因此，为了顺应中国消费者对钻石的偏爱这一需求，欧米茄在基础系列中加入了更多的镶钻款。事实上，已经有一些欧美的钟表业者开始对未来高端钟表业的发展不均衡而忧心忡忡，担心这个古老的行业会变成一门纯粹的“中国生意”。

对于雄心勃勃的伯纳德来说，他显然不希望错失这一良机，或者说，他希望在未来能够更好地利用这样的机会。因为尽管就整体而言，LVMH集团的中国策略非常成功，欧美亚的“三足鼎立”早在数年前就已经成型，而过去10年亚洲地区钟表珠宝收入的年复合增长率也要高于其他区域，但受先天不足的影响，钟表珠宝业务并未像其他部门一样充分分享中国奢侈品市场快速成长的果实。

历峰集团的王牌卡地亚早在20世纪90年代就在中国市场上抢得了先机，但伯纳德麾下的钟表珠宝业务由于成立较晚，豪雅和迪奥钟表都在2002年才在中国开设了首家专卖店，而恒宝在8年之后才继续跟进。规模较小再加上“迟到”因素，后果直接反应在集团收入对亚洲地区的依存度上。21世纪之初，亚洲地区对LVMH集团收入的贡献便已接近四成，但其中钟表业务的贡献度仅为10%。最近几年，历峰集团的年销售额中约有超过三成来自除日本以外的亚洲国家和地区，拥有“倒金字塔”型品牌格局的斯沃琪2010年更有34%的收入由大中华地区贡献，相形之下，日本以外的亚洲国家和地区对LVMH集团钟表珠宝业务的贡献刚刚超过两成。

从品牌影响力来看，在过去几届《新财富》资本圈最推崇的奢侈品品牌排名中，所有LVMH集团所涉及的门类中，钟表类的表现是最差的，只有豪雅在2008年的首届评选中跻身第九名，而在其他几届上伯纳德的钟表品牌均榜上无名。相比之下，宝格丽虽然在2003年才正式进入中国市场，但2008年已经位列珠宝类排

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



名的第七名。虽然在2011年的第四届评选中，珠宝类的路易·威登和戴比尔斯也挤入了前十，但表现仍不及宝格丽。并且，宝格丽在中国市场上从一开始就坚持以开直营店为主，除了主要城市之外亦已进入了苏州等二线城市，自主渠道搭建初见成效。

以上这些熠熠生辉的品牌在伯纳德眼中都是极具价值的“资产”，它们将更好地帮助LVMH集团分享中国奢侈品市场尤其是钟表珠宝业务的快速成长，并以此为支点，撬动集团整体业务，并将这种效应放大至与其他奢侈品品牌的全球竞争中。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



路易·威登与中国

路易·威登的中国足迹可以追溯到一个多世纪以前。1907 年，一支探险队从巴黎出发，在路易·威登旅行箱的陪伴下穿越茫茫戈壁，经受零下 35 摄氏度严寒天气的考验，远征欧亚大陆，最终抵达北京。

25 年之后的 1931 年 4 月，由雪铁龙公司发起的“东方之旅”（Croisi è re Jaune）远征队沿着当年马可波罗东行的路线，经地中海海湾，长途跋涉，最终抵达中国海岸。这支由 40 人加 14 辆汽车组成的车队，经受风沙、寒冷、潮湿等各种气候的磨砺，与全套特别定制的路易·威登旅行箱相随相伴，跨越一万两千公里的旅程，征服了种种艰难险阻，更包括海拔 4500 米的喜马拉雅山险关。

1997–1998 年间，为了展示本品牌的旅行文化内涵，路易·威登特别从法国阿斯涅尔的路易·威登旅行博物馆中挑选精品，举办了一次独特的历史设计回顾展。展览在北京、上海、广州、成都、大连等五大城市巡回举办，吸引了无数慕名而来的参观者。随后的 1998 年 5 月，路易·威登将著名的路易·威登老爷车赛带到中国，数十辆经典老爷车历时一周，从海滨城市大连出发最终抵达首都北京。

路易·威登一贯致力于推动地区文化交流，并与中国联手推进了多项文化交流活动，包括 LVMH 集团于 2004 年赞助的在巴黎大皇宫举办的著名展览“天山山脉——中国博物馆瑰宝”。

此后，路易·威登积极履行与所进入地区共同发展的郑重承诺，在 2008 年四川大地震后成为首个支援灾区重建的经典品牌。为了加强与中国的密切联系，路易·威登非常自豪地参加了 2010 年上海世博会法国馆的活动，为上海乃至全中国的人民带来了自己对奢侈品行业的展望。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



2010年，值成都仁恒置地广场路易·威登旗舰店开幕之际，该公司又与非政府组织国际SOS儿童村展开合作，表达出对中国儿童未来的关注。除支持建设成都SOS儿童村多功能中心外，还设立特别基金，用于资助中国SOS儿童村的28个孩子继续学业。

2011年，即路易·威登进入中国20周年的庆典前夕，“路易·威登——艺术时空之旅”回顾展在北京拉开帷幕，除向观众介绍品牌自1854年成立以来的重要里程碑外，还充分展示了路易·威登将外观与功能融为一体，以创新旅行用品反映法国生活方式的天赋才华。

2012年，中国首座路易·威登之家在上海恒隆广场盛大开幕，首个海外秀在外滩举行。作为路易·威登发展中的全新里程碑，路易·威登再次彰显出对中国的强大信心，并将以完美融合文化与艺术的尊贵环境为中国客人带来非凡的优雅体验。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



附录

伯纳德打造的顶级品牌简介

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

LVMH 集团旗下的品牌

葡萄酒及烈酒

文君酒（Wen Jun）：始于中国明代万历年间，主营中国浓香型白酒。

伊更堡（Chateau d'Yquem）：成立于 1593 年，主营高级葡萄酒。

瑞纳特（Ruinart）：成立于 1729 年，主营香槟。

酩悦香槟（Moet & Chandon）：成立于 1743 年，主营香槟。

轩尼诗（Hennessy）：成立于 1765 年，主营干邑。

凯歌香槟（Veuve Clicquot）：成立于 1772 年，主营香槟。

唐培里侬香槟王（Dom P é rignon）：成立于 18 世纪，主营香槟。

库克香槟（Krug）：成立于 1843 年，主营香槟。

玛喜尔香槟（Mercier）：成立于 1858 年，主营香槟。

格兰摩兰吉（Glenmorangie）：成立于 1893 年，主营苏格兰威士忌。

波德嘉斯（Bodegas Chandon）：成立于 1959 年，主营香槟及阿根廷葡萄酒。

香桐（Domaine Chandon）：成立于 1973 年，主营香槟及加州葡萄酒。

曼达岬（Cape Mentelle）：成立于 1976 年，主营澳大利亚葡萄酒。

纽顿（Newton）：成立于 1984 年，主营加州葡萄酒。

云雾湾（Cloudy Bay）：成立于 1985 年，主营新西兰葡萄酒。

香桐绿点（Domaine Chandon Green Point）：成立于 1986 年，主营香槟及澳大利亚葡萄酒。

安地斯之阶（Terrazas de los Andes）：成立于 1999 年，主营葡萄酒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

时装及皮革制品

罗意威（Loewe）：成立于1846年，主营皮革制品、成衣、丝绸饰品及香水。

路易·威登（Louis Vuitton）：成立于1854年，主营皮革制品、成衣、鞋履、腕表、珠宝、纺织品及书写用品。

伯鲁提（Berluti）：成立于1895年，主营鞋履。

芬迪（Fendi）：成立于1925年，主营成衣、皮革制品、饰品及香水。

赛琳（Celine）：成立于1945年，主营成衣、皮革制品、鞋履、饰品及香水。

艾米里·葡琦（Emilio Pucci）：成立于1948年，主营成衣及饰品。

纪梵希（Givenchy）：成立于1952年，主营高级定制服、成衣、鞋履、皮革制品及饰品。

高田贤三（Kenzo）：成立于1970年，主营成衣、皮革制品、鞋履、香水及饰品。

汤玛斯·品克（Thomas Pink）：成立于1984年，主营衬衫、领带及服饰用品。

马克·雅各布（Marc Jacobs）：成立于1984年，主营男女成衣、皮革制品、饰品及香水。

唐娜·凯伦（Donna Karan）：成立于1984年，主营男女成衣、童装及服饰用品。

史提芬诺比（StefanoBi）：成立于1991年，主营鞋履。

香水及化妆品

娇兰（Guerlain）：成立于1828年，主营香水、化妆品及保养品。

帕尔马之水（Acqua di Parma）：成立于1916年，主营香水、古龙水、家用香料及家用收藏品。

克里斯汀·迪奥（Parfums Christian Dior）：成立于1947年，主营香水、化

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



妆品及保养品。

纪梵希（Parfums Givenchy）：成立于1957年，主营香水、化妆品及保养品。

贝玲妃（BeneFit Cosmetics）：成立于1976年，主营化妆品、美容及保养品。

浮生若梦（Make Up For Ever）：成立于1984年，主营化妆师专用产品及普通消费化妆品。

拉夫拉谢尔（Laflachère）：成立于1987年，主营卫生、美容及家用清洁制品。

高田贤三（Kenzo Parfums）：成立于1988年，主营香水、沐浴系列及保养品。

馥蕾诗（Fresh）：成立于1991年，主营护肤、美体、香水、化妆品及蜡烛。

丹妮·桑斯（Dany Sanz）：由丹妮·桑斯女士创立，目前为LVMH集团中唯一的专业彩妆品牌。

钟表及珠宝

绰美（Chaumet）：成立于1780年，主营珠宝、顶级珠宝及腕表。

豪雅（Tag Heuer）：成立于1860年，主营豪华钟表及计时器。

真力时（Zenith）：成立于1865年，主营奢华钟表及计时器。

欧玛斯（Omas）：成立于1925年，主营书写用品。

弗雷德（Fred）：成立于1936年，主营珠宝、顶级珠宝及腕表。

宇舶（Hublot）：成立于1980年，主营顶级钟表及计时器。

迪奥（Dior）：成立于1985年，主营腕表及书写用品。

精品零售

玻玛榭百货（Le Bon Marché）：成立于1852年，主营百货商品和房地产业，旗下拥有弗兰克商店和巴黎大食品店等。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

萨玛利丹百货（Samaritaine）：成立于1869年，主营百货商品。

DFS环球免税店（DFS Galleria）：成立于1961年，主营免税商品销售。

迈阿密邮轮公司（Miami Cruiseline Services）：成立于1963年，主营游轮免税商品销售。

丝芙兰（Sephora）：成立于1970年，主营香水、化妆品、保养品及美容用品。

易奢网（eLuxury）：成立于2000年，主营精品网络销售。

其他领域

D.I：成立于2000年，主营媒体集团，提供财经、音乐、艺术及文化等资讯。旗下有7种报纸、4种杂志、1个国家电台网络及1个新闻社。

知识艺术（Connaissances des Arts）：成立于1952年，主营艺术月刊及特刊。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



LVMH集团旗下部分品牌介绍

路易·威登

路易·威登（Louis Vuitton）品牌的创始人路易·威登于1821年出生于法国和瑞士交界的一个小村庄中。1835年，年方14岁的他便带着自己的梦想离开家乡来到了法国的中心——巴黎去闯天下。因为他在家乡的时候比较熟悉木工活，所以到了巴黎他仍旧干自己的本行，以制作木制品为生。在几年的积累中，他的手艺突飞猛进，结果为当时巴黎最有名的木箱师傅迈尔查所看重，收他为徒。之后，在迈尔查先生的指导下，路易·威登制作的木箱越来越精致，越来越出色，成为当时市场上的一大精品。

1838年，法国的工业革命取得成功，铁路运输和海上船舶运输技术突飞猛进，而个人消费旅游也由此成为可能。于是，到世界各地旅行探险便成了法国人最热衷的时尚。在旅行之中，木箱是当时人必不可少的用具，每一个绅士和小姐都愿意有一个合适的木箱，让他们看起来能显得很气派。有需求的地方就有供给，法国的木箱匠和商人们纷纷拿出自己的手艺绝活，设计出各种适合出行的木箱，特别是经久耐用的白杨木箱更是大行其道。

在这股大潮的基础上，路易·威登专门设计了一款能多盛东西但又轻便的白杨木箱，名为“Gris Trianon”。该木箱甫一上市，便受到了各方的好评，经常供不应求。不久，该木箱的好处就被传到了宫廷之中。拿破仑二世的妻子欧仁妮皇后是个旅行狂，喜欢旅行并喜欢收集各种奇珍异宝。据说，为了收集东方珍品，她特意在卢浮宫留出一间很大的房间，专门摆设这些东西。所以，这款木箱被贵妇们一传，名声自然而然地就进入了皇后的耳朵里。

1853年，皇后花大价钱要求路易·威登为她设计更精致、更合适的木箱。路易·威登不负众望，为皇后专门设计了几款木箱，并在外面包上上好的牛皮，使

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

木箱看起来高端、大气、上档次。

由于所做木箱打入了宫廷内部，路易·威登的师父也将他升任为自己的首席助理，而皇后则将他任命为行李箱专家，专门为皇室打造精品木箱。从此，路易·威登的身价倍增，成为全巴黎趋之若鹜的皮箱制造者。1854 年，他厌倦了为皇室设计木箱的工作，自己建立了公司。同年，他与同为 33 岁的艾米莉结婚，3 年后他们的儿子乔治·威登出生。

路易·威登在自己经营企业时，完全发挥出自己对于木箱的解读，用自己的聪明才智制造了诸多品质高档、令人刮目相看的优质木箱。特别是在公司建立 4 年后的 1858 年，他做出了一个大胆的决定，将木箱外围进行重新装饰，即用帆布将白杨木箱整个包裹起来，同时在木箱的边角处饰以三角形的金属片包边固定，表面用铆钉钉牢，再加上托架。箱子内部加了一层匣子，可以分隔细软衣物，不会在旅途中弄出褶皱，同时配有翻兜，可以放一些贵重的物品。这一奇思妙想立刻被大家所接受，但各种抄袭产品也接踵而来。不过，大家仍旧认定只有路易·威登的产品才是最好的。

因为销量与日俱增，当地的生产线已经无法满足市场的需求，但如果采用外地的生产线，则成本会增加很多，所以，路易·威登选择巴黎市郊著名的画家村作为新生产线的建立场地。此处不仅雇佣工人的价格要便宜得多，而且临近塞纳河，运输木材非常方便。

1872 年，市面上仿冒的木箱越来越多，为了独树一帜，且做出品牌特征，路易·威登选用了在灰色帆布中加入红白条纹，以与其他厂商的木箱区别开来。1880 年，路易·威登的儿子接手其家族产业后又选用了咖啡色白格子纹，并将父亲名字的缩写“LV”放入图案之中，使其他厂商无法效仿。从此，这种咖啡色格子加“LV”的样式变成了路易·威登品牌的经典标志，至今仍旧蜚声国际。

1875 年，路易·威登制造出世界上第一款衣柜式行李箱。此行李箱一面是衣柜，可以挂人们出行时所需要的不能起皱褶的衣服；另一面是抽屉，可以放能够折叠或者零碎的小件衣物。直到今天，这款行李箱仍旧为人们所津津乐道。

与其父一样，路易·威登之子乔治·威登也是极富创新头脑的人，在他刚接过父亲的产业时，就开始了对木箱与皮箱的改造。他于 1890 年制造了第一把可以同时开所有路易·威登皮箱的钥匙及相应的锁扣。每个购买了路易·威登旅行

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



箱的人都可以得到一个私人密码，只要将该锁扣转到密码的位置，只用一把钥匙就可以打开该顾客所有的路易·威登皮箱。这一设计避免了旅行者在旅行中必须要带大量钥匙的麻烦和尴尬，成为一项划时代的技术创新。

之后的岁月成了路易·威登的黄金年代，其新产品的出现可谓如雨后春笋一般。1901 年，一款轻巧的旅行袋被制造出来，该旅行袋成为后世手袋的先驱；之后，路易·威登公司又创造出了载重一个人仍旧可以浮在水面上的旅行箱以及成为后世围巾与被罩先驱的旅行毛毯……

1912 年，路易·威登当年的一个梦想在巴黎香榭丽舍大街 70 号实现，LV 品牌旗舰店在这里落成了。在该旗舰店的外面，还铭刻着“巴黎－路易·威登，创建于 1854 年”的字样。2004 年，为了纪念公司创立 150 周年，路易·威登公司特意在该大厦门口制作了两个超大的皮箱，以纪念其创立者路易·威登。

“二战”后，路易·威登的帆布木箱成为普通人也喜欢购买的超级畅销品，几乎达到了全巴黎人手一只的程度。为了拓展业务，路易·威登公司开始了网络化管理，并在世界各地开设品牌专卖店，至今已在全球开设了 400 余家。1987 年，路易·威登与酩悦·轩尼诗组成了 LVMH 集团，从此成为了奢侈品市场上首屈一指的大鳄。

伯纳德收购路易·威登后，聘用马克·雅各布作为公司的创意总监，使路易·威登再创辉煌。1998 年，“小马哥”施展他在成衣领域的奇才，使路易·威登全面进军时装界。他为从未生产过服装的路易·威登制定了“从零开始”的哲学观点，并因这一创举为全球时装界所瞩目。仅一年的时间，“小马哥”的美国风尚就刮遍了整个欧洲，人们对其新奇而富有美洲地域特点的时装充满兴趣，从而使其迅速风靡全球。

如今，路易·威登每年依旧都会推出新产品，而它的每一件新产品都无一例外地成为所有高品味的人追捧的对象。

这 100 多年来，路易·威登这个品牌始终屹立不倒，为我们创造了一个神话。究其原因，其实很简单，那就是坚持做自己的品牌，坚持自己的品牌精神，做不一样的东西，为大家提供一种真正有文化内涵的精品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

轩尼诗

250年前，一个名叫理查·轩尼诗的爱尔兰退役军官，在法国制造了一种“生命之水”（即后来的轩尼诗干邑白兰地），寄给他所有认识的人品尝。因为他曾经做过法皇的禁卫军军官，所以他的酒也有一些被寄到了法国的宫廷之中。法皇路易十五尝过之后，连声赞叹这种“生命之水”味道不俗，并专门要求理查·轩尼诗每年都为法国皇室进贡这种“生命之水”。

自此，一个名为“轩尼诗”的酒厂于1765年出现在法国夏朗德河畔。该酒厂的产品因为专门供应给法国皇室贵族饮用，所以品质向来都是首屈一指的。到后来，各地的名门望族、官商子弟也开始下订单，轩尼诗干邑白兰地一时间成为法国上层人士必饮的高级饮品。

1815年，法国皇帝路易十八亲自颁给轩尼诗荣誉奖章，将其选为国会专用酒品。自此，轩尼诗成为全球著名白兰地顶级品牌。

1865年，理查·轩尼诗的一个后代在整理房间时，突然望见房子的角落里有一个嵌挂的五角星，便萌生出了为干邑白兰地划分星级的想法。之后，他便将轩尼诗干邑白兰地根据时间和质量划分为一星、二星和三星。从此，三种星级的干邑白兰地出现在历史舞台上，逐渐被所有白兰地厂家所采用，一直到今天仍旧如此。

1980年时，轩尼诗干邑白兰地每年销量在全世界约达1.3亿支。公司为保持轩尼诗的领导地位，除了选用葡萄区上等的葡萄酿制而成外，每次酿制成的白兰地，他们根据不同的干邑产区，再划分19或20种不同酒龄的白兰地，以分别酒质及级数。

另外，根据世界各地人群口味的不同，轩尼诗为迎合市场特地加入各地人喜爱的口味，再行销到世界各地，以做到每款轩尼诗干邑白兰地都能让顾客百分百满意。

2013年上半年，轩尼诗的利润达到5.42亿欧元，是全球第一大酒品厂商。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



宝格丽

纵观今日世界，能够与法国的卡地亚（Cartier）、美国的蒂芙尼（Tiffany）相提并论的品牌便是意大利的著名珠宝品牌宝格丽（Bvlgari）了。

宝格丽的创始人索蒂里奥·宝格丽（Sotirio Bvlgari）本是希腊伊比鲁斯的一个银匠。1879 年，他举家从希腊移民到了意大利的那不勒斯。在这里，他继续自己的老本行，于 1884 年开了一家银器店，专门制作和出售各种精美的银制品。

1910 年左右，宝格丽欲让其子继承父业，于是便让他的两个儿子乔治和柯斯坦蒂诺继续做银匠，并开始教他们银制品的雕刻技艺。然而，两个儿子受 20 世纪初欧洲珠宝界风尚流行的影响，并不喜欢当银匠，而更喜欢宝石制作。

1930 年，两兄弟接管了家族产业，将银器店改为宝石店。接管后，两兄弟一改欧洲流行的法式风格首饰制作与选料，令世界为之一惊。他们制造的首饰不再以单一色调和单一款式为中心，而是将多种色彩和多种颜色的宝石搭配结合起来，创造出一种晶莹剔透、多种颜色融合在一起的新式宝石制作工艺。他们根据宝石的品种和式样，选用宝石或半宝石，用改良的东方式圆凸切割法切割宝石以代替原来的法式多重切割，因而最大限度地保持了宝石的质感。随后，他们再用黄晶、橄榄石、珊瑚、碧玺、紫晶等加以点缀，形成了历史上最大的一次宝石的冲击型革命。接着，他们又开发出心型宝石切割法和多种新奇的镶嵌工艺，令所有人倍感惊叹。他们的这些新发明和新创造，今日已经逐渐成为了首饰生产的标准。

20 世纪 40 年代，宝格丽不再单一经营，而是改为多种经营模式。兄弟俩推出了配合珠宝、银器的腕表系列，更贴近民众的需求。“二战”结束后，意大利民众的变化较大，为了迎合时尚，宝格丽除了腕表之外，又增添了眼镜、香水、皮具、瓷器等。宝格丽的各种珠宝都带有稍具野蛮味道的希腊、罗马风采，同时又有意大利文艺复兴时期的时尚与典雅，所以宝格丽的产品一直以来都深受人们青睐。不过，宝格丽在推出新产品的时候仍旧保持它的原始作风，即作坊式经营，而正是由于这种全手工的精致化制作，使得宝格丽备受瞩目。

1970 年以后，宝格丽开始进行国际化经营。公司的触角从罗马辐射到巴黎、蒙特卡洛、日内瓦，甚至是远在大洋彼岸的纽约。今天，宝格丽在全球已拥有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

160 多家精品店。这个意大利品牌经过四代人的努力，俨然已经成为精致生活品味的标志。它是不折不扣的意大利顶级精品，在每年的各类时尚排名中，一直稳居全球知名品牌的金榜。

1996 年，宝格丽向其他奢侈品品牌学习，开始推出高端化周边商品。刚开始的时候，宝格丽只推出了丝巾，当发现销路不错后，便于一年后接连推出了真皮配饰、手提包与金丝眼镜等。2005 年，宝格丽收购了两家瑞士表厂，为自己新式腕表的推出提前做好了准备。2006 年，宝格丽将自己要坐上国际腕表头把交椅的口号向世界发出，着实令其他腕表厂商对此嗤之以鼻。然而，宝格丽之后自行设计、生产、组装机芯，制造出了享誉世界的宝石装饰精品表，也确实让所有腕表厂商刮目相看。

但也就在宝格丽发展多种经营的时候，它遇到了瓶颈。宝格丽原本是做宝石生意的，现在则是宝石与腕表同时并举，而且还有多种相关经营项目，因此让当时掌舵宝格丽的保罗无法兼顾，从而造成了连续 3 年的营业额下滑。

2011 年，LVMH 集团宣布收购宝格丽，希望能重塑宝格丽的辉煌。然而，结果却事与愿违，宝格丽尽管已经重新将自己的经营项目限定在珠宝和腕表，但营业额却仍旧没有走出下滑的低谷。未来伯纳德也许会临阵换帅，将掌管宝格丽的宝格丽家族推出场外，由另一个能够打一场宝格丽翻身仗的人来接管。这一切也许在明天就会发生，就像过去伯纳德让许多品牌起死回生那样，让我们期待着另一个奇迹的出现吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



纪梵希

1927 年 2 月 21 日，纪梵希（Givenchy）的创始人于贝尔·德·纪梵希（Hubert de Givenchy）在法国的诺曼底出生了。他的父亲是当地的一个矿山业主，拥有很多矿山。纪梵希在 10 岁时参观了巴黎万国博览会的服装馆，之后便对设计服装产生了浓厚的兴趣，可谓情有独钟。然而，他的父亲不同意纪梵希去从事时装行业，而是希望他能成为一名合格的律师。不过，纪梵希并不愿意听从父亲的安排。

1945 年，纪梵希从巴黎艺术学校毕业，之后便进入了朱尼库斯·菲斯（Jnoques Fath）的工作室实习，此后又跟随过罗伯特·皮库特（Robert Piquet）、卢西安·勒隆（Lucien Lelong）以及艾尔斯·舍普雷里（Elss Schiaparelli）等设计师学习。其中在卢西安·勒隆身边的学习让他受益尤多，因为他同时也向在同一工作室的克里斯汀·迪奥（Christian Dior）学习了不少东西。

1952 年，纪梵希的个人作品展第一次在巴黎推出。这一次的主题主要以白色棉布为主，并辅以典雅刺绣与华丽珠饰。纪梵希的作品一经展出，便受到了巴黎时尚界的追捧。而正是这个契机的驱使，使得纪梵希创立了自己的品牌——纪梵希。他的品牌标记是 4 个字母“G”的变形组合与黑体字“GIVENCHY”的字样，这一组合堪称纪梵希的金字招牌。

1953 年，纪梵希结识了著名影星奥黛丽·赫本，并为其《罗马假日》《珠光宝气》《甜姐儿》《偷龙换凤》等著名电影设计合适的服装。随着每次电影的公映，奥黛丽·赫本成为了人们心目中的女神，而纪梵希的服装也因此而成为男女老少争相追逐的商品。此后，纪梵希又为部分影星和名人设计了不少剧装，也都获得了成功。1957 年，纪梵希更是为奥黛丽·赫本专门设计了一款名为禁忌（L'lnterdit）的香水。1958 年，纪梵希男士香水推出。此后，纪梵希一直都在为名人制作各类定制服装，纪梵希工作室也因此与上流社会画上了等号。

1981 年，纪梵希因财务问题被凯歌香槟收购，不久又被 LVMH 集团收购。1988 年，纪梵希正式将纪梵希品牌转让给 LVMH 集团，自己仅作为“纪梵希设计室”的首席设计师留任。

1989 年，纪梵希推出彩妆系列“Givenchy Beauty”及护肤产品，取得了巨大

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的成功。1995 年，纪梵希本人退休，将纪梵希工作室完全交给 LVMH 集团经营。LVMH 集团总裁伯纳德先后让英国著名设计师约翰·加利亚诺和詹弗朗哥·费雷担任纪梵希工作室的首席设计师，使纪梵希这个已经沉寂的品牌开始重现辉煌。

进入 21 世纪后，朱利安·麦克唐纳与里卡多·提西先后担任纪梵希工作室的首席设计师，他们将纪梵希的主推点集中在护肤、彩妆、香水和美甲上，将纪梵希重新塑造成优雅、时尚、经典、大气的时尚品牌。今天，纪梵希的女士和男士香水、护肤和彩妆用品已达数十种，并且还在持续增多之中。从 2009 年到 2013 年，纪梵希每年都会推出各类新品，而这些新品几乎全部都是奢侈品狂人们的最爱。

今天，伯纳德的 LVMH 集团将一个行将没落的著名品牌拯救了回来，又重新让其焕发了原有的风采，在此过程中伯纳德功不可没。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



芬迪

芬迪这个知名品牌最早来源于卡斯格兰姆家族的皮革店，该皮革店位于罗马，由阿德尔·卡斯格兰姆于 1918 年开始正式经营。阿德尔曾在佛罗伦萨学过皮革技艺，善于制作皮具和手袋。1925 年，阿德尔嫁给了芬迪，该店铺便改名为芬迪，并从此开启了芬迪这个品牌的辉煌时代。

1925 年，芬迪开始经营各种高品质的毛皮制品，两人的小店因为品质极佳被当地的顾客推崇备至。

1933 年，芬迪推出了他们的标志，即用羊皮纸做成的黄色芬迪字母标志，这个标志直到如今也没有改变过。

“二战”结束后，芬迪夫妇的 5 个孩子都长大成人，开始协助父母处理店内的工作。他们各自有各自的想法，并将这些想法逐渐变为现实。而这也正是芬迪腾飞的开始。在几个孩子的要求下，芬迪找到自己的老朋友弗兰克公爵，要求公爵为他选择一个合适的设计师主管店铺。公爵在挑选后为他们带来了一个名叫卡尔·拉格菲尔德的人，这是一名在巴黎崭露头角的设计师，有着与众不同的眼光。他给这个品牌带来了他对时装的极佳品味与专业设计。他为芬迪设计了反转的“双F”标识，并最终使它成为一个全球知名的象征社会地位的符号。拉格菲尔德本人，更以富有戏剧性的服装设计获得了“教父”的称号。

20 世纪 80 年代，芬迪的服装设计在意大利独占鳌头，越来越多的顾客对他们的设计竖起大拇指。就在这个时候，伦敦的哈罗茨百货公司承诺将自己公司的 26 扇橱窗全部留给芬迪。1990 年后，芬迪的男装和女装发布会多次在意大利举行，各种以毛皮为主的时装被搬上了 T 型台。与此同时，芬迪家族的姐妹们还专门将毛皮制品生活化、平民化，一改过去人们认为毛皮制品就是高档奢侈品的观念。

2001 年，LVMH 集团成功收购芬迪，10 年间即将芬迪只有两家分店的窘迫变为有 196 家分店的强悍。此后，LVMH 集团又为芬迪规划了未来国际化发展的蓝图，一下子让芬迪从普通品牌成为全世界瞩目的奢侈品品牌。

2005 年，米歇尔成为芬迪的首席执行官，他将芬迪的时装品牌推向极致，并将芬迪带入了中国市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2012 年，派特拉成为芬迪新任首席执行官，为芬迪又掀起了一股新的浪潮，而这股浪潮至今不减。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



迪奥

很久很久以前，有个著名的服装设计师名叫卢西安·勒隆，他培养的两个设计师都创立了世界著名的奢侈品品牌，这两个人一个名叫纪梵希，另一个名叫克里斯汀·迪奥（Christian Dior）。

1905年，克里斯汀·迪奥出生于法国的诺曼底。因为名字中带有金色[1]，因此他一直以来都对金色情有独钟。他的家庭不愿让他去设计服装，只想让他过普通人的生活。然而，有些人终究是不会安分的，因为他们必将创出一番事业。

1935年是迪奥最为辛苦的时候。那时候他没有工作，只能每天在报纸的小广告里寻找工作机会；他也没有住宿的地方，经常是与朋友一起住或者就是直接露宿街头；他更是饥一顿饱一顿的，这样的生活让他感到人生的苦恼与无奈。然而，这一切只是他曙光到来之前的一段磨炼。在一次他因找不到工作而深深叹息的时候，一位时装界的朋友要求他协助画一些时装设计图，没想到他的设计刚一出炉便受到了广泛欢迎。这便成为了他打翻身仗的开始。

1937年，克里斯汀·迪奥成为皮奈特（Pignet）公司的时装设计师。然而不幸的是，此时正值“二战”爆发，他本应开始崭露头角的时机就这样与他失之交臂了。后来，他又去了卢西安·勒隆那里，开始学习时装裁剪技术。多次的失败和多年的积累，让他明白原来自己的天分并不在服装裁剪上，而在于对服装的设计上。因此，他在未来的日子里便开始向服装设计方面加速奔跑。

1946年，他在巴黎成立了克里斯汀·迪奥时装公司，之后便推出了他的第一个时装系列。该时装系列颠覆了所有人的审美观念，被当时的时尚人士称为新视界，意指迪奥带给女性一种全新的面貌。次年，因为这个设计，克里斯汀·迪奥被授予美国的雷门马可斯奖（Neiman Marcus Award）。

1948年，迪奥香水公司成立。次年，他推出的1949～1950年秋冬服装系列，仅仅经过8天的时间，公司便接到1200多条裙装的订单。同时，凭借这个设计，他获得了法国政府颁发的“荣誉勋位团”勋章（Remise de la Legion d'honneur）。

① 法语中，“or”的意思为金色。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1953 年，他更是推出了“令人震惊”风格的裙子，即将裙子的长度缩短到离地面达 40 厘米，一举震惊英伦三岛。

这一时间，迪奥的业务蒸蒸日上，每天都有无数的订单从世界各地如雪片般飞来。到 1957 年他去世为止，他公司的人数已增加到 2000 人。尽管他是在不惑之年才迎来他的辉煌，但这辉煌却足以将他载入史册。

1985 年，伯纳德成为了迪奥公司的总裁，他将“坏孩子”们带入了迪奥，让这些世界一流的设计师们将迪奥品牌发扬光大。一时间，时装、首饰、配件、皮具、香水等只要贴上“CD”的标志，就是人们争相抢购的物品。

可以说，现如今的伯纳德就是从迪奥开始腾飞的。而与此同时，迪奥的成功，也为伯纳德建立起世界第一大奢侈品帝国立下了汗马功劳。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



罗意威

1996年，LVMH集团宣布收购世界著名的奢侈皮件供应企业罗意威，而那一年恰逢该品牌诞生150周年之际。“罗意威”这个名字代表着“一个姓氏，一个城市，一个国家，一个传奇”。

谈到罗意威，就必须从西班牙的马德里说起。马德里这个城市无论在时间上还是在空间上，都是一个严肃而又活泼的城市。在这里，有高耸的建筑、非凡的艺术大师、欢快的弗拉明戈舞、曼妙的西班牙女郎以及绝对不能少的精致皮革制品。

1872年，一个名叫恩里克·罗意威·罗斯伯格（Enrique Loewe Roessberg）的德国普鲁士少年便被这种气氛所吸引，因此他带着他家族的皮革技艺从德国远道而来，投入了马德里皮革工匠们的怀抱之中。他加入了一个由几个皮革工匠共同出资的、成立于1846年的小皮革公司。在这里，罗斯伯格接到的第一桩活儿竟然就是为伊莎贝拉二世女王及其公主的婚礼制作皮箱、零钱包和烟草袋！

由于罗斯伯格的加入，皮革工匠们改变了以前只制作小玩意的难登大雅之堂的做法，而开始使用严谨有效的皮革制作法。他们在设计中寻求创新，在工艺上不断翻新。由于皮革工匠们的不懈努力，他们的皮革制品逐渐被上流社会所接纳。自从得到了王室的青睐，他们所收到的订单便如雪片般飞来，这是因为几乎每一个有足够财力的人都想得到与王室使用的皮革制品一样好的东西。从此，这家小皮革公司便成了马德里城内最繁忙的所在，真可谓门庭若市。而罗斯伯格用精湛技艺制作的皮革，也成为当时人们疯狂追逐的精品。

1890年的时候，这里成为专为贵族们制作各类皮革制品的“精销地”，贵族们也习惯性地称这里为“罗意威的店铺”。也就在前后脚的时候，即1892年，原本经营这个公司的股东都撤了资，只留下罗斯伯格一个人来经营这家公司。于是，罗斯伯格索性便用自己的名字将公司名改为“罗意威（E.Loewe）”，不久后又去掉了字母“E”，直接称为“Loewe”。至此，世界上第一家罗意威精品皮革商店在马德里诞生，该商店的主营业务就是为身为贵族的绅士和小姐们制作定制的皮革制品。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

20 世纪初，罗斯伯格的儿子开始接管罗意威。几年后的 1905 年，一位老顾客将罗意威“重新”介绍给了西班牙王室，而此时恰好正是西班牙国王阿方索八世要与英国女王维多利亚的侄女举办婚礼之际。在婚礼前夕，罗意威的皮革精品果然不负众望，又让西班牙王室在欧洲火了一把。因此，阿方索八世当即为罗意威加上了“西班牙王室专业供应商”的称号，并且成了罗意威的常客。此时，上流社会的女士们都以能够得到一个绣有罗意威商标的手袋为荣。与此同时，罗意威也成了世界上第一个使用蛇皮和鳄鱼皮制作皮包的公司。

1910 年，罗意威在巴塞罗那开了两家分店。在接下来的半个世纪里，罗意威的分店遍布了整个西班牙。两次世界大战期间是罗意威的黄金时代，在此期间，罗意威开始向除了皮包、皮鞋等在内的皮革制品的其他方向延伸，这其中包括服装、香水及首饰等，甚至还推出了一种畅销一时的男士用剃须刀包。

不过，1934 年开始的西班牙混乱、内战及第二次世界大战让罗意威暂时尝到了苦果。一部分顾客离开了西班牙，而另一部分也开始因为政局的混乱而在家中躲藏了起来。不过，在这段苦难的岁月里，罗意威还是在马德里和巴塞罗那的最繁华街道各自开了一家店铺。在那个每日飞机声轰鸣，每个人都因朝不保夕而痛苦抗争的时代里，罗意威店铺的橱窗中总要每月展览一款新的皮具。不管大家是否有能力或者愿意购买罗意威的商品，光是这一积极向上的行为，就为战争中的人们带来了无尽的曙光。

1945 年，罗意威迎来了与克里斯汀·迪奥不相上下的天才设计师杰森·皮瑞斯·雷杰斯（José Pérez de Rozas），正是他的创意见证了罗意威在 20 世纪 50 ~ 70 年代的辉煌。这一时期，罗意威在西班牙和临近的地区大肆扩张，几乎每个大城市里都有罗意威的身影。

1959 年，又一家罗意威皮具店出现在马德里。这家店铺的建筑设计师特意用斯堪的纳维亚风格将店铺装点一新，一时引起了全西班牙的轰动。接下来的 10 年中，罗意威将皮具店开到了世界各地，这其中便包括伦敦、东京和中国香港。在世界范围内，罗意威用其上乘的皮具底料，加以西班牙式的制作方式，特别是一直以来都使用纯手工，对其商品每一个环节都精益求精，使其各类商品极受推崇，令所有人都对其赞赏有加，从而成就了一个传奇。

1996 年，LVMH 集团收购了罗意威，并更换了设计师，让罗意威再次成为传

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奇。在巴塞罗那奥运会上，在塞维利亚世博会上，在马德里世界风情节上，在西班牙的各种最新电影上，罗意威的身影无时无刻不伴随在人们左右。

进入21世纪后，罗意威必将以其古老而又现代的美感，配以西班牙式的精细魅力制作，继续征服整个世界。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

酩悦香槟

1446 年，法国国王查理七世册封简·酩悦和尼古拉斯·酩悦为贵族。然而有意思的是，这个贵族家族是凭借酿造葡萄酒而起家的。在之后的 300 年间，酩悦一直以酿造葡萄酒而闻名于世。

17 世纪时，一个名为皮尔·佩里尼翁（Dom Pierre P é rignon）的本笃修道士在修道院里发现了芬芳清冽的气泡酒，并将其定名为香槟。此时，简·酩悦和尼古拉斯·酩悦的后裔克劳迪·酩悦（Claude Moet）预见到了香槟未来的无限前景，于是便将家族的产业从葡萄酒生产转变为香槟生产。1743 年，他根据佩里尼翁的配方又经过自己的研究，制成了酩悦香槟。不过，因为当时还是香槟的草创期，所以他制造的香槟并没有多大的销量。

然而，就在不久之后，他的香槟竟然成为了全法国最棒的香槟。这要从他的孙子说起。他的孙子名叫简·雷曼·酩悦（Jean Remy Moet），是一个很喜欢结交各类朋友的人，经常请他的朋友一起到自己家中聚会，他家自产的香槟自然就成了每次饮宴的必备良品。值得一提的是，在他的这些朋友当中，有一个便是后来威名响彻全欧洲的拿破仑·波拿巴。当拿破仑成为拿破仑一世后，他仍旧没有忘记酩悦家族香槟的美味，所以还经常从酩悦的酒庄购买各类香槟和葡萄酒。法国皇帝起的带头作用，使原本一个名不见经传的小酒庄一跃成为法国最著名的香槟酒庄。从此，酩悦香槟的声名不胫而走，成为巴黎上流社会必备的宴饮佳品。

简死后，他的儿子维克托（Victor）与女婿查顿（Chandon）开始一起合营酒庄，酒庄的名字也改为“MOET & CHANDON”。与此同时，佩里尼翁当年居住的修道院与葡萄园被收归国有，维克托看准时机，花费重金在拍卖会上将其买下。购买下来后，他将修道院开辟为博物馆，为了纪念佩里尼翁而在葡萄园前为他塑了像。维克托的这一行动让他的酒庄一时间成了巴黎香槟爱好者心目中的圣地，所有人去购买酩悦香槟和参观酩悦酒庄时都带有一种朝圣似的感觉。

1927 年，法国另一个著名的香槟酒庄园主的女儿嫁给了酩悦酒庄的保罗侯爵，这名女子的嫁妆便是她父亲的香槟品牌“唐培里侬”。为了庆祝这一良缘，酩悦酒庄宣布将用 1921 年收成的最好的葡萄做成香槟，并冠以唐培里侬的名称。该

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net



酒刚一上市便销售一空，被当时的人们称为“最好的香槟”。

在整个 20 世纪里，酩悦香槟的销售量都在逐年增加，到了 21 世纪初的 2006 年已经达到每年 1800 万支的销量，大约占到了全球香槟市场的 1/5。同时，为了打入年轻人市场，酩悦香槟还推出了一种小瓶装的香槟，为的是让年轻人可以在聚会的时候饮用。

今日，在 LVMH 集团的支持下，酩悦香槟继续秉承其一直以来的质量至上的精品理念，制作着全世界最好的香槟，并在世界各地成为备受人们青睐的佳酿，很可能将来的某一天它真的就会来到你的身旁。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高田贤三

一听到这个名字，相信几乎每个人都可以猜出这个品牌的创始人是一位日本人。是的，高田贤三这个品牌就是高田贤三其人于1970年在法国创造的品牌。在世界服装和香水舞台上，长久以来都是欧美人士在唱着主角，可以说高田贤三作为一名来自于东方的设计师，为法国带来了一缕清新之风。

20世纪60年代，高田贤三带着自己对日式服装的纠结感来到法国求学。在日本期间，他曾在“三爱”公司担任设计师，东方式的平面型衣物几乎占据了他的整个头脑。自从他到了法国以后，立体的、时尚的服装设计又为他打开了一条新路。他利用自己曾在日本设计过服装的优势，用直线裁剪制造出宽松的衣物款式，让人们不再因为衣物的合身问题而烦恼。1965年，这一设计一经推出便受到路易斯·费罗（Louis Feraud）公司以及《世界时装之苑》（ELLE）杂志的推崇。

1970年，在号称世界时尚之都的巴黎，高田贤三开了他的第一家时装店——日本丛林（Jungle Jap），逐步进入了强手如林的巴黎时装界。他的店内摆放的衣服与其他人的设计完全不同。他采用和服的制作和设计方法，使用全棉织物制作衣服，然后再将袖口和领口加宽，同时改变肩膀的形状。这种东西方设计理念相融合的服装立刻为人们所接受，风靡了全巴黎。此外，由于他在颜色的选取上极为大胆，服装往往如万花筒一般，所以人们更愿意称他为“色彩的魔术师”。

在时装界崭露头角后，高田贤三也没有忘记去香水界大展拳脚。他打造了著名的香水品牌KENZO。这种香水出现于1980年左右，当时是为了配合女士服装而设计的，后来则发展为男女都有。该香水仍旧采用东方传统的香型，与当时流行于欧洲的各种香水类型大相径庭。20世纪80年代之后，人们进入了一种自我陶醉的时代，无论是在生活中还是在工作中，人们都更愿意拥有一种香氛淡雅的感觉，而高田贤三的香水恰好填补了这个空白，为人们带来了阳光、翠竹、野花和流水的香气，使人们时刻感觉到清雅芳香。因此人们经常这样评价高田贤三：“服装是他的前屋，香水是他的后花园。”

20世纪末，高田贤三这个品牌被LVMH集团收购，而高田贤三本人也同时宣布退休。在LVMH集团的旗下，高田贤三这个品牌仍旧刮着一贯的东方季风，时刻为人们带来清新的气息。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服微信/QQ：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全世界为之惊艳的 | 奢侈品教父

伯纳德·阿诺特

- 有人称他为“精品界的拿破仑”，因为他强势而疯狂，游刃有余地游走在奢侈品界，将明星品牌一一攫取在自己手中；

- 有人称他为“点石成金的魔术师”，因为他信手拈来地买卖大众眼中的名牌，迪奥、纪梵希、宝格丽，也无不在他的治下重新焕发生机；

- 有人称他为“浪漫之都的时尚达人”，因为他温文尔雅、风度翩翩，多次荣膺“最佳着装男士”之类的头衔；

- 然而，在贴在这位奢侈品界教父身上的所有标签中，最适合他的或许是：“穿着开司米衫的狼”……

上架建议◎传记·名企



ISBN 978-7-80769-741-1
9 787807 697411 >
定价：32.00元